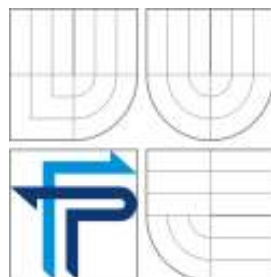




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. FRANTIŠEK ŠTENCL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JOSEF VESELÝ, CSC.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štencel František, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia. 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- KORÁB, V., MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhotovením podnikatelského záměru na vybudování a zprovoznění boulder&baru. Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, analýzysoučasněhostavuoboruanaledenítržnípříležitosti.

Klíčová slova

Boulder, marketingový plán, finanční plán, marketingový mix, SWOT, Cash-flow

Abstract

This master's thesis deal with processing of business plan for the establishment of boulder&bar. Prospectus project results from accumulated information, analysis of present state of specialization and arises from finding of market opportunity.

Keywords

Boulder, marketing plan, financial plan, Marketing mix, SWOT, Cashflow

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTENCL, F. *Podnikatelský zájem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma „ *Podnikatelský záměr*“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení § 152 trestního zákona č. 140/1961 Sb.“

V Brně dne 10.5.2010

.....
(podpis autora)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Josefu Veselému, CSc. za příkladné vedení ke zpracování diplomové práce a za odbornou pomoc při řešení problémů při jejím zpracování. Dále bych rád poděkoval svým rodičům a přátelům, kteří mi během studia podporovali.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1 ÚVOD..... | 11 |
| 2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE..... | 12 |
| 2.1 Vymezení problému..... | 12 |
| 2.2 Cíl práce..... | 12 |
| 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE..... | 13 |
| 3.1 Drobný podnik..... | 13 |
| 3.1.1 Specifika drobného podnikání..... | 13 |
| 3.1.2 Vymezení pojmu drobný podnik..... | 13 |
| 3.1.3 Význam drobných, malých a středních podniků..... | 14 |
| 3.1.4 Výhody a nevýhody drobného podnikání..... | 14 |
| 3.1.5 Podpora drobného, malého a středního podnikání..... | 14 |
| 3.2 Podnikatelský plán..... | 15 |
| 3.2.1 Úloha a funkce..... | 15 |
| 3.2.2 Struktura podnikatelského záměru..... | 16 |
| 3.3 Vize, mise a stanovení cílů společnosti (SMART)..... | 19 |
| 3.3.1 Vize společnosti..... | 19 |
| 3.3.2 Mise (poslání) společnosti..... | 20 |
| 3.3.3 Stanovení cílů společnosti..... | 21 |
| 3.4 Volba právní formy společnosti..... | 23 |
| 3.4.1 Uvažované právní formy podnikání..... | 24 |
| 3.4.2 Postup řízení kládání s.r.o..... | 27 |
| 3.5 Strategická analýza..... | 29 |
| 3.5.1 Analýza vnějšího (obecného) okolí – SLEPTE..... | 31 |
| 3.5.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí..... | 32 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.5.3 | Analýza vnitřního prostředí společnosti..... | 35 |
| 3.6 | Marketingový mix – 4P (8P)..... | 36 |
| 3.7 | Analýza segmentace zákazníků..... | 39 |
| 3.8 | Finanční plán..... | 39 |
| 4 | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY..... | 47 |
| 4.1 | Analýza vnitřní konkurence..... | 47 |
| 4.1.1 | S – SOCIAL – rozbor sociálních trendů..... | 47 |
| 4.1.2 | L – LEGISLATIVE – rozbor legislativních trendů..... | 48 |
| 4.1.3 | E – ECONOMIC – rozbor hospodářských trendů..... | 49 |
| 4.1.4 | P – POLITICAL – rozbor politických faktorů..... | 52 |
| 4.1.5 | T – TECHNOLOGICAL – rozbor technologických trendů..... | 52 |
| 4.1.6 | E – EKOLOGICAL – rozbor ekologických trendů..... | 53 |
| 4.2 | Analýza oborového okolí..... | 54 |
| 4.3 | Segmentace trhu..... | 56 |
| 4.4 | Konkurence..... | 57 |
| 5 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍLOŽNÝ NÁVRH Ú ŘEŠENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ..... | 60 |
| 5.1 | Analýza vnitřního prostředí společnosti – SWOT..... | 60 |
| 5.1.1 | Silné stránky (strengths)..... | 60 |
| 5.1.2 | Slabé stránky (Weaknesses)..... | 61 |
| 5.1.3 | Příležitosti (Opportunities)..... | 62 |
| 5.1.4 | Hrozby (Threats)..... | 62 |
| 5.2 | Původ podnikatelského záměru..... | 64 |
| 5.3 | Mise a vizie podnikatelského záměru..... | 65 |
| 5.4 | Základní informace o podniku..... | 65 |
| 5.5 | Předmět podnikání..... | 66 |

| | |
|--|-----------|
| 5.6 Marketingový mix–4P(7P)..... | 66 |
| 5.6.1 Product–Produkt/Služba..... | 66 |
| 5.6.2 Price–Cena..... | 67 |
| 5.6.3 Place–Místo(distribuce)..... | 67 |
| 5.6.4 Promotion–Marketingová komunikace..... | 68 |
| 5.6.5 People–Lidský faktor..... | 69 |
| 5.6.6 Partnership–spolupráce+Packaging–balíčkování..... | 69 |
| 5.6.7 Vybavení provozovny..... | 71 |
| 5.7 Organizační struktura..... | 72 |
| 5.8 Finanční plán..... | 74 |
| 5.8.1 Přehled p ředpokládaných tržeb..... | 75 |
| 5.8.2 Přehled výdajů..... | 77 |
| 5.8.3 Dobanávratnosti..... | 79 |
| 5.8.4 Plánovaný výkaz zisku a ztrát..... | 81 |
| 5.8.5 Výkaz Cash-flow..... | 81 |
| ZÁVĚR..... | 82 |
| POUŽITÉ INFORMACE A ZDROJE..... | 84 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 86 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ..... | 87 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 88 |

1 ÚVOD

Podnikání je v současné době jedním z nejrozšířenějších způsobů obživy jednotlivce, a také je to základní forma tvorby společnosti. Podnikání láká mnoho lidí, někteří již podnikají, jiní se teprve odhodlávají. Co člověka vede k tomu, že v úbec přemýšlí o podnikání? Může to být touha vytvářet nové, touha vlastní nezávislosti, snaha dosáhnout společenského obdivu nebo třeba jen snaha využít vlastních schopností k tvorbě bohatství. To však k úspěchu nestačí. Potencionální podnikatel musí mít především odvahu a schopnost podstupovat riziko, přijímat odpovědnost za své rozhodnutí, umět využít obchodních příležitostí a v poslední řadě musí mít schopnost komunikovat a dohodnout se s lidmi, se kterými se při svém podnikání bude setkávat.

Nejdůležitější je však mít nějaký nápad a myšlenku, produkt nebo službu, která bude něčím zajímavá a jedinečná, a tím i lákavá pro potenciální zákazníky. Je důležité se nad podnikáním opravdu zamyslet a odpovědět si na co nejvíce otázek s podnikáním souvisejících. Neboť čím více otázek si podnikatel promyslí, tím snazší budou nejen jeho podnikatelské začátky, ale i podnikání jako celek. Jednou z možností, jak ucelit svoji představu o podnikání, je mít podnikatelský plán. Při jeho sestavování si podnikatel ujasní svoji představu, zjistí potřebné informace, zhodnotí možná rizika a rozhodne se, zda je jeho podnikatelský nápad v úbec realizovatelný a konkurenceschopný. Navíc mu vytvořený podnikatelský plán může pomoci k získání potřebných zdrojů financování, jako jsou bankovní úvěry, kapitál soukromých investorů apod. Cílem této diplomové práce je vytvoření konkrétního podnikatelského plánu pro nově vznikající boulder & bar. Na jeho základě se potenciální podnikatel rozhodne, zda je podnikání ve zvoleném oboru a za dané situace natrhu realizovatelné.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

2.1 Vymezení problému

Předmětem diplomové práce je návrh podnikatelského záměru realizace boulder baru. Tento bar jsem se rozhodl založit v centru Prahy. Příklad pro začátek řízení podobného charakteru je stále velká, jednak z důvodu umístění tohoto zařízení, ale i z důvodu rostoucí obliby outdoorových sportů. Ze strategického pohledu toto spojení znamená stylová restaurace pro sportovce a lidi, kteří se rádi baví. Dále pak efektivní využití nebytových prostor.

První část diplomové práce obsahuje teoretické poznatky související s podnikatelským plánem.

Praktická část je převedení teoretických znalostí do praxe. Na začátku je potřeba analyzovat trh. Využiji k tomu analýzu SWOT, SLEPTE a Porterův model konkurenčních sil. V neposlední řadě se zaměřím na potenciální zákazníky. Výsledek analýz by měl odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a bude mít vliv na návrh fungování společnosti a její nabídky.

V poslední části budu předpokládat příjmy a výdaje společnosti na základě připravených návrhů její činnosti. Následná bilance příjmů a výdajů ukáže výsledky hospodaření společnosti a potřebu zdrojů.

2.2 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán, analyzovat vnitřní a vnější prostředí a na základě příjmů a výdajů zvážit životaschopnost navržené společnosti.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Pro účely práce je vhodné věnovat se nejprve teoretickým poznatkům z oblasti podnikání. Kapitola se zabývá definicí pojmů, rozdělení podniků podle typů, zvážení výhod a nevýhod malého a středního podnikání, životnímu cyklu podniku, právním formám podnikání, podnikatelskému záměru a také analytickým metodám, které budou použity v praktické části práce.

3.1 Drobný podnik

3.1.1 Specifika drobného podnikání

Zakládání každého podniku je poměrně náročnou procedurou, která je téměř vždy spojena s určitou mírou rizika. Je proto velmi důležité si již v počáteční fázi ujasnit celou řadu otázek z oblasti ekonomické, legislativní a daňové, zvážit výhody a nevýhody různých variant a zvolit optimální cestu, která zajistí pozitivní vývoj podniku z dlouhodobého hlediska.

Základní otázkou, kterou se musí každý začínající podnikatel zabývat, je „jak velký (výrobní kapacita, počet zaměstnanců, tržby) podnik bude dostatečně úspěšně realizaci jeho podnikatelského záměru“? Těto volby musí věnovat náležitou pozornost, jelikož patří k dlouhodobým úsobícím rozhodnutím. Vzhledem k tématu této diplomové práce budou soustředěny především na specifika týkající se drobných podnikatelů.

3.1.2 Vymezení pojmu drobný podnik

Zde uvádím pouze základní podmínky řízení podniku, se kterým se v praxi podnikatel setkává nejčastěji, a to dle pojetí zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Použitým kvantitativním kritériem klasifikace je počet zaměstnanců (max. 10), čistý roční obrát (max. 250 mil. Kč) nebo hodnota aktiv uvedených v rozvaze (max. 180 mil. Kč) a nezávislost. (13)

3.1.3 Význam drobných, malých a středních podniků

Drobné, malé a střední podniky tvoří významnou součást každé vyspělé tržní ekonomiky a je jinak těžké uvést Českou republiku. Jejich existencí má celou řadu společenských a ekonomických přínosů. Jsou významným stabilizačním prvkem národního hospodářství, podporují dynamiku trhu, vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a pomáhají snižovat nezaměstnanost. Nezpochybnitelný je i jejich význam pro rozvoj jednotlivých regionů, měst a obcí. (13)

3.1.4 Výhody a nevýhody drobného podnikání

Mezi hlavní výhody drobného podnikání patří především možnost dosažení samostatnosti a sebe realizace. Důležitou výhodou je (avšak vzhledem k typu podnikání) nižší potřeba vstupního kapitálu a snadnější řízení činnosti podniku v důsledku rychlého přijímání podnikatelských rozhodnutí. (1)

Tento druh podnikání však má i řadu nevýhod, jež vyplývají z jeho charakteru. Mezi základní patří obtížný přístup ke kapitálu. Většinou nedůvěra investorů v realizovatelnost podnikatelského záměru nutí podnikatele financovat svoji činnost z vlastních a omezených zdrojů. Výsledkem je potom zpomalení rozvoje drobných podniků a jejich nižší ekonomická síla. Drobní podnikatelé jsou rovněž v důsledku prosazování dumpingových cen ohroženi velkým národním podniky či obchodními řetězci. (1)

3.1.5 Podpora drobného, malého a středního podnikání

Jak jsem uvedl výše, tvoří malí a střední podnikatelé a živnostníci většinu z celkového počtu podniků v ČR. Méně známé jsou ovšem údaje vypovídající o skutečnosti, kolik z těchto podniků ročně ukončí svoji činnost, ať již v důsledku osobní neschopnosti samotných podnikatelů udržet podnik v činnosti v silném konkurenčním boji nebo z důvodu finančních či jiných problémů.

Je proto velmi užitečné zajímat se také o možnosti, které poskytuje stát ní i komerční sféru podobě finančních a informačních podpor. Jejich využitím lze zajistit rozvoj podniku a předejít případnému krachu. Mimo to lze čerpat významnou část podpor z fondů Evropské unie, které jsou určeny na rozvoj regionální a strukturální politiky.

3.2 Podnikatelský plán

3.2.1 Úloha a funkce

Podnikatelský plán je dokument, který má podnikatel pomáhat jak v počátcích tak při vytváření potřebných podmínek pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti, tak později při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit. V podnikatelském plánu získávají zpočátku většinou pouze všeobecné a nezcela jasné představy o zamýšleném podnikání reálnou a konkrétní podobu. Podnikatelský plán, v němž jsou vytyčeny cíle, kterých má být dosaženo, lze později využít i ke kontrole úspěšnosti podnikání, tj. k porovnání toho co bylo naplánováno a čeho se dosáhlo.(2)

Podnikatelský plán je také velmi významný při získávání potřebných finančních zdrojů. Je to většinou právě tento dokument, který přesvědčí banku o tom, že váš podnikatelský záměr je právě ten, na nějž vám zapůjčí finanční prostředky nebo individuálního investora, aby se stal vaším partnerem. Některé banky zájemců o úvěr předepisují svoji vlastní strukturu podnikatelského plánu. Banka i investor přitom v podnikatelském plánu hledají informace potřebné pro stanovení podmínek, za nichž se vaše podnikání zúčastní, což je rovněž velmi důležité.(2)

V podnikatelském plánu musí být shrášeny informace potřebné k tomu, abyste jak vy, tak vaše okolí byli definitivně přesvědčeni o reálnosti úspěchu vašeho podnikání z dlouhodobých hledisek. Měly by být plánem stanoveny i navrhované příležitosti a silných stránek podnikatele k promyšlené eliminaci těch faktorů, které by mohly úspěch jeho podnikání v budoucnu ohrožit.(2)

3.2.2 Strukturapodnikatelskéhozám ěru

Strukturapodnikatelskéhozám ěruzáležínaoboru,vkterémsedanýpodnik nachází,pop řípaděnatom,jakémázám ěření.Podnikatelskýzám ěrbym ěltedybýt specifickýprokaždouorganizacizvláš ť,atoplatíiojehoú ělu.Podnikatelskýplánje obvyklesestavenzt ěchto částí:

- Shrnutízákladnívýchodiska
- Charakteristikufirmyajejíchcíl ů
- Organizaci řízeníamanažerskýtým
- Přehledzákladníchvýsledk ůazám ěrůtechnicko-ekonomickéstudie
- Shrnutízáv ěry
- Přílohy.(3)

Shrnutízákladnívýchodiska

Důležitéjeum ětstručněavýstižn ězpracovatvšechnyd ůležitéinformacenan ěkolik málostran.Úkolem této částijepodatp řesvědčivýobrazposlánípodniku,jehocílea strategiesm ěřujícíkjjejichdosažení.Úvodní částpodnikatelskéhoplánubym ěla odpovědětnánásledujícíotázky:(3)

- Cojep ředmětemnašehopodnikání?
- Kterýmivýrobky čislužbamichcemeobsloužitkterétrhy?
- V čemjedanývýrobeklepššínezostatnísrovnatelné,v čemspo cívájeho konkuren čnívýhodaahlavníužitekprozákazníka?
- Jakýjecharaktertrhu,jehovelikost,vývojovětrě ndy,konkurence?
- Jakějsouzákladnícílepodniku?
- Jakt ěhtocíl ůdosáhnout?
- Vjakémstadiuživotníhocyklupodnikusedanýpodn ěk nalézá?
- Jakjepodnikkapitálov ěvybaven?
- Jakájevýnosnostpodniku?(3)(4)

Charakteristika firmy a její cíle

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- **Organizační schéma** ; vymezení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků
- **Charakteristika klíčových vedoucích pracovníků** ; z hlediska jejich role, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současné a budoucí přínosu pro firmu
- **Politiku odměňování** pracovníků; uvedení platové úrovně (5)

Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, týkající se:

- **Poskytovaných služeb, tvorby řícího náplně projektu,**
- **Analýzy trhu a tržní konkurence,**
- **Marketingové strategie,**
- **Velikost jednotky,**
- **Umístění jednotky,**
- **Pracovních sil,**
- **Finančně-ekonomických analýz a finančních závěrů,**
- **Analýzy rizik projektu.**

Závěrečný oddíl této části podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizik tohoto projektu, a to především klíčové faktory rizika, jejich potenciální dopady na firmu, přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánů korekčních opatření, umožňujících pružnou a nákladově efektivní reakci firmy na možný výskyt rizikových faktorů. (5)

Shrnutí závěry

Tato závěrečná část by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto závěru, jednak časový plán realizace projektu. (5)

V shrnutí se zaměřuje pozornost především na:

- Celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
- Zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerskému týmu a úspěchu,
- Uvedení jedinečných rysů firmy,
- Stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů. (5)

Z časového závěru realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky. (5)

Přílohy

V přílohách podnikatelského závěru je možné uvést například výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností atd. Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského závěru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. (5)

3.3 Vize, mise a stanovení cílů společnosti (SMART)

Vize a mise společnosti jsou souvňovodobě historii podnikání velmi důležitou úlohu. Tyto dva pojmy se v praxi většiny společností používají téměř všeoobecně. Odtud se začíná postupně používat i do ostatních oblastí podnikání a dnešní době se stávají téměř samozřejmostí každé podnikové strategie. S pomocí vize a mise totiž lze naznačit, jak se bude společnost chovat jak v blízké tak i v daleké budoucnosti.

3.3.1 Vize společnosti

Pojem vizem lze definovat jako momentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, a letaké jako odraz budoucnosti, který je zobrazený dostatečně pozitivně, aby motivoval zúčastněné osoby společnosti a udával silné jméno firmy. (6)

Účinná vize je charakterizována následujícími znaky:

- obraznost
- adresnost
- uskutečnitelnost
- jednoznačnost
- flexibilita
- srozumitelnost

Vize jako dokument slouží především přímo vlastníkům společnosti, zaměstnancům podniku, vedení nebo investorům. Tím, že se zaměřuje na určitý směr, kterým se firma vydává do budoucnosti, ukazuje, jak by se měl v šel všichni zainteresovaní lidé chovat a jakým způsobem by měli zůstat postoj, aby došlo k rozvoji společnosti. Vizem musí být orientován zákazník. Vizemá 3 základní le:

- ✓ **Vyjasnění směrování podniku** – vize představuje funkční krok do budoucna. Pomáhá vytvořit společnost a identitu sdílení významu cílů společnosti. Vize by měla být nápomocná všem pracovníkům u vedení a realizace určitých aktivit. Vedení

společnost je vizí prospěšná a vyvarování se určitých rozhodnutí, které by byly pro společnost neprospěšné.

- ✓ **Motivovat lidi** - realizace určitých nových strategií může působit negativně až za částku chaoticky, zvláště když společnost učinila zásadní obrát. Po zaměření na cíle se požadují změny v zaběhnutém, rutinním chování. Tyto vlivy působí velmi často nemotivačně. Proto bychom měli být vize zdůrazňovat přínosy, které jsou pochopitelně vyšší než vyžadované oběti. Dobrá vize by měla společnost sjednotit, dávat inspiraci zaměstnancům a motivovat je k lepším výkonům.
- ✓ **Koordinovat množství lidí** - Tím, že vize podporujeme širší v dlouhodobém horizontu, vede veškeré pracovníky v podniku za společným cílem v budoucnosti. Pro není problémem, pokud některá část podniku nebo pracovník jen učen pracovat odděleně od společnosti (zahraničí, pobočky atd.)

Rozšířená verze základního dokumentu vize upřesňuje cíle, které je potřeba dosáhnout, obsahuje možné scénáře budoucího vývoje a udává strategické rozhodnutí pro tyto scénáře. Tento dokument často obsahuje důvěrné informace, proto vedení společnosti nakládá s touto listinou velmi opatrně. Vize a její tvorba a následné oznámení veškerým zúčastněným stranám není lehkou záležitostí. Toto rozhodnutí patří nejen k nejjednodušším, ale taky k nejsložitějším a znalostně nejnáročnějším úlohám vedení společnosti. Dobře vypracovaný dokument vize však může představovat svojí praktičností, originalitou a výjimečností nemalou konkurenční výhodu. (6)

3.3.2 Mise (poslání) společnosti

Slovo mise se dá definovat jako napsaná verze vize. Je to způsob, kterým je možné dosáhnout tzv. „zhmotnění“ vize. Na rozdíl od vize, která deklaruje, „čím chce společnost v budoucnu být“, mise (poslání) dává odpověď na otázku: „Kdo jsme?“, „Co děláme?“, „A proč to děláme?“. Mise navíc obsahuje pravidla chování se celou organizací. Ty jsou nastaveny tak, aby vedly k naplnění stanovené vize a zároveň ke stimulaci zaměstnanců.

Mise společnosti jsou určeny jen úzkému vedení a zaměstnancům společnosti, ale naopak je orientované na celou společnost a její širší slova smyslu. Cílem mise je vytvoření co nejlepšího obrazu organizace. Proto by každé podniku mělo sloužit toto,

aby poslání společnosti bylo seznámeno co nejvíce lidí.

Není definován žádný předpis, který by upravoval ustálenou formu tvorby mise. Každá mise (poslání) společnosti by měla obsahovat hlavní čtyři informace:

- Definice současně stav společnosti – její úlohu, postavení na trhu, působnost pro místní území
- Soustředění na hlavní aktivity společnosti – vyzdvihnout by se měla hlavní činnost společnosti
- Historie – společnost by měla zmínit svoji dobrou tradici a dosavadní úspěchy, pokud je má
- Vztah k zákazníkovi – čestný, zodpovědný a uctivý postoj k zákazníkovi. Starostlivost a výhody určené stálým zákazníkům
- Vztah k dodavatelům – bezproblémová a pohotově plnění zakázek k dodavatelům
- Vztah k zaměstnancům – zodpovědný, uctivý postoj k zaměstnancům, respektování individuálních zájmů, umožnění starostlivosti o rodinu, zajištění podnětné a tvořivé práce, umožnění pracovního růstu a individuálního rozvoje ve společnosti, atd.
- Podpora rozvoje společnosti – vysoká konkurenční schopnost podniku, zajištění potřebného kapitálového vybavení společnosti, vysoký ekonomický výkon
- Technologie – uplatňování nejnovějších vědeckých poznatků, používání nejmodernějších technologií
- Pracovní prostředí – hygienické, účelné, bezpečné, příjemné pracovní prostředí
- Výrobky / Služby – poskytování užitečných produktů / služeb za příiměřenou cenu, rychlá reakce na zákaznické potřeby, vysoká jakost poskytovaných produktů / služeb (6)

3.3.3 Stanovení cílů společnosti

Stanovení cílů společnosti je jednou z nejdůležitějších činností v procesu strategického řízení. Je chápán jako vědomé zaměřování budoucí činnosti společnosti určitým směrem. Cíle společnosti charakterizují specifické stavy, kterých chce společnost

dosáhnout prostřednictvím svých aktivit zároveň určit jakou konkurenční pozici bude mít společnost na trhu. Dalo by se říci, že jsou jakýmsi pomocníkem při formulaci strategie. Rozličné podniky mají rozličné cíle (např. zvýšení zisku, zlepšení postavení na trhu, atd.). To znamená, že cíle určují, na co má být kladen důraz a od čeho se má naopak upustit. Formulování cílů je komplexní proces, kterého se zúčastňují rozličné zájmové skupiny. Podstatným faktorem je nejen formulování přímého cíle společnosti, kterým je ve většině případů vytváření zisku, ale i určitých krajových podmínek. Mezi nimi může patřit například vztahy mezi zaměstnanci (možnost se realizace), dodavatelské vztahy (dlouhodobé dodavatelské smlouvy), společenské podmínky atd. (6)

Při stanovení cílů působí na společnost určité faktory, které ve značné míře mohou ovlivňovat rozhodování o cílech. Jsou to například:

- Vlivy okolí, ve kterém společnost nachází
- Dostupnost finančních zdrojů pro podnikání
- Vlastnosti řídicích pracovníků
- Interní vztahy mezi všemi zainteresovanými osobami
- Historie firmy (určitá zkušenost z minulosti)
- Změny v aspiracích managementu
- Vznik krizových situací

Druhy cílů vytyčovaných v plánech společnosti je možné hodnotit z rozličných hledisek, například podle časového horizontu, ve kterém mají být plněné, podle vztahů jednotlivých cílů k jejich plnění, podle formy vyjádření atd. (6)

Nejčastěji se však formulace cílů skládá z 2 kroků:

- Obecné cíle
- Specifické, konkrétní cíle

Obecné cíle by měly reflektovat primární aktivity nebo určitý strategický směr společnosti a zahrnují delší časové období, tj. aspoň 3 roky. Jsou vytvořeny v souladu s posláním společnosti a poskytují určitý integrující prvek, z kterého se potom vychází při stanovení strategických a operativních plánů.

Konkrétní cíle se odvozují z cílů obecných a dále se rozvíjí. Obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům, které mají být učiněny k dosažení těchto cílů, jako například specifikující lokalizaci zdrojů atd.

Konkrétní cíle uvedené v plánech společnosti by měly být stanovené a vymezené podle tzv. principu SMART. (6)

- **S=Specific** (specifické) – konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, pro každého zaměstnance. Každý ve společnosti by to měl porozumět.
- **M=Measurable** (měřitelné) – nebolikvantifikovatelné. Musí se přesně definovat, kolik se toho chce dosáhnout, aby bylo možné sledovat a kontrolovat průběh a procento plnění těchto cílů.
- **A=Acceptable** (přijatelný) – musí být akceptovatelné nejen pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny, ale pro celou společnost.
- **R=Realistic** (realistické) – cíle musí být splnitelné z hlediska disponibilních, materiálových, finančních, lidských zdrojů a z hlediska časových možností.
- **T=Time-based** (časově vymezené) – musí být přesně určeno, do kterého termínu má být cíl dosažen a zdá se časově možné, kontrolovat jednotlivé stupně dosažení cílů. [6]

3.4 Volba právní formy společnosti

Výběr právní formy podnikání patří k jednomu z nejduležitějších strategických rozhodnutí. Toto rozhodnutí působí dlouhodobě. Proto je potřeba pečlivě promyslet a porovnat možnosti. Při tomto srovnání je třeba zohlednit hlediska právní, daňová, administrativní a hlediska výdělku.

Hlavní kritéria pro rozhodování o volbě právní formy jsou tyto:

- Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko) a závazky vzniklé podnikatelskou činností
- Oprávnění řízení společnosti (kdo společnost povede a bude ji zastupovat navenek, povinné vytváření orgánů společnosti, možnost rozhodování atd.)
- Potřebný počet zakladatelů
- Požadavky na minimální velikost základního kapitálu
- Administrativní náročnost založení podniku
- Výše výdajů potřebných k založení a provozování společnosti
- Účast na zisku (ztrátě)
- Finanční možnosti – především možnost zvyšovat vlastní kapitál a přístup ke kapitálu cizímu (zejména bankovní úvěry)
- Daňové zatížení
- Míra právní regulace – tedy požadavky na vedení účetnictví, povinnost auditu, zveřejňování povinností (povinnost zveřejňovat údaje z účetní závěrky v obchodním rejstříku a mají subjekty zapsané do obchodního rejstříku), povinnost vytvářet rezervní fondy atd.

3.4.1 Uvažované právní formy podnikání

➤ Fyzická osoba – živnost

V České republice se jedná o nejčastější formu podnikání. Využívají ji také ti, kteří v podnikatelské činnosti nevidí hlavní zdroj svých příjmů. Zahájení činnosti je u této formy velmi jednoduché. Podnikatel jako fyzická osoba vykonává většinou činnost menšího rozsahu a to sám, případně s tichým společníkem. Ve většině případů také podnik sám řídí a vede, popř. je možnost ustanovit odpovědného zástupce. Mnohdy si podnikatel sám provádí veškerou administrativu. (7)(8)

Vzhledem k uvažované oblasti typu podnikání jsem se rozhodl uvažovat pouze o dvou možných variantách právní formy podnikání (FO – živnost a s.r.o.).

Výhody:

- Velmi nízké výdaje na založení společnosti
- Podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (kromě koncesovaných živností a činností vyžadujících zvláštní povolení)
- Samostatnost a volnost při rozhodování
- Snadné založení, přerušování či ukončení činnosti
- Neexistuje povinnost
- Pokud je to výhodnější, lze prokázat, že dle základů daně uplatnit výdaje pouze na částku dosažených příjmů
- Celý zisk podnikání po danění náleží podnikateli
- Lze řídit osobu žijící ve společné domácnosti podnikatelem jako spolupracující osobu, přerozdělit na ní kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů podnikání a využít tak možnost daňové úspory. (13)(14)

Nevýhody:

- Vysoké riziko vyplývající z neomezené odpovědnosti podnikatele za závazky společnosti
- Omezený přístup k bankovním úvěrům spojený například s vysokou úrokovou mírou
- Vzhledem ke své velikosti může v obchodních vztazích působit jako malý a nevýznamný partner

➤ Společnost s ručením omezeným

Jedná se u nás o nejrozšířenější podnikání právnických osob. Společnost může být založena 1 osobou, max. počet společníků je 50. Základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků. Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 000 Kč, přičemž každý společník musí vložit min. 20 000 Kč. Vklad může být peněžité i nepeněžité. Společnost musí vytvářet rezervní fond. Mezi orgány společnosti patří valná hromada, což je nejvyšší orgán. Statutárním orgánem jsou jednatelé, kterým náleží obchodní vedení společnosti. Lze stanovit dozorčí radu. (13)(14)

Výhody:

- Společníci mají omezené ručení (ručí jen do výše nesplacených vkladů)
- Není nutný souhlas všech společníků pro přijetí většiny rozhodnutí
- Vyplacené podíly na zisku společníkům (fyzickým osobám) nepodléhají pojistnému sociálního pojištění
- Polovina daně sražená z vyplacených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti
- Relativně jednoduchá založení (cca. 30 dní)
- V obchodních podnikatelských subjektech (možných partnerů, zákazníků) je důvěryhodnější forma podnikání než živnost

Nevýhody:

- Nutný počet základního kapitálu (vklady – minimálně 200 000 Kč, z toho každý společník musí vložit minimálně 20 000 Kč)
- Zisk společnosti je daně z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku společníkům jsou dány zdaněny srážkovou daní (tzv. dvojité zdanění) – viz § 36 zákona o daních z příjmů
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti – nutné svolávání valné hromady, zápis z valných hromad, nutné vedení účetnictví.

- Povinnost vytvoření zákonné rezervního fondu v povinné výši v případě zisku společnosti

3.4.2 Postup řízení založení s.r.o.

Založení společnosti s ručením omezeným je v dnešní době dlouhodobý proces, který závisí zejména na rychlosti jednotlivých úřadů. Urychlení je možné tak, že se budeme snažit navazovat co nejrychleji na jednotlivé operace a neprodlužovat tak zbytečně termíny. Pro založení společnosti s ručením omezeným jsou nezbytné následující kroky:

1. Sepsání společenské smlouvy

2. Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu

3. Získání živnostenského oprávnění

4. Návrh na zápis společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku

Sepsání společenské smlouvy

Společnost s ručením omezeným stejně jako ostatní typy obchodních společností je založena sepsáním společenské smlouvy. Společenská smlouva musí být sepsána formou notářského zápisu dle § 57 zákona č. 513/91 Sb., obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů. Dle § 110 obchodního zákoníku musí společenská smlouva obsahovat alespoň následující informace:

- ✓ Firma a sídlo společnosti
- ✓ Určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby
- ✓ Předmět podnikání (činnosti)
- ✓ Výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu

- ✓ Jménaabydlišť ěprvníchjednatel ůspole čnostiazp ůsob,jakýmjednajíjménem spole čnosti,
- ✓ Jménaabydlišť ěčlenůprvnídozor čírady,pokudsez řizuje
- ✓ Určenísprávcevkladu
- ✓ Jinéúdaje, kterévyžadujeobchodnízákoník

Spole čenská smlouva m ůže také ur čit, že spole čnost vydá stanovy, které detailněji upraví vnit řní organizaci spole čnosti a také upraví podrobn ěji n ěkteré záležitostiobsaženévespole čenskésmlouv ě.[14]

Prohlášenísprávcevklad ů,vkladzákladníhokapitálu

Zp ůsob složení vklad ů stanoví spole čenská smlouva. V dtiv ě v ětšin ě se volí složení vkladu na bankovní ů ětet up říslušné banky. Nejjednodušší zp ůsob je založení novéhobankovního ů ětunajménosprávcevkladuasloženívkladunatent ůou ěet.Banka na vyžádání vydá potvrzení o složení vkladu a o jeh ůo výši. K vydání tohoto potvrzení vyžaduje banka p ředložení spole čenskésmlouvynebozakladatelskélistiny.Potvrzení z bankytedy slouží jako jeden z dokument ůpot řebných pro doložení p řipodání návrhu na zápis do obchodního rejst říku. Vklad lze složit i v hotovosti u správce vklad ů, který poté vydá prohlášení o složení základního kapitálu. Správce, který uvedl v prohlášení vyšší částku, než která je placena, ru čív ěřitel ům spole čnosti za její závazky do výše, v jaké nebyl i v ěřitelézmajetku spole čnosti uspokojeni. Vznikem spole čnosti, což nastane zápisem do obchodního rejst říku, sestávají vklady její majetku maspole čnosti s nimi m ůževoln ědisponovat.[14]

Získání živnostenských oprávn ění

V p řípád ězakládání spole čnosti s ru čením omezeným jmenutnémít živnostenská oprávn ění na všechny činnosti, které pat ří čná spole čnost provozuje. Pokud spole čnost podniká neoprávn ěně, vystavuje se postihu finan čním ů řadem – náklady na takovou činnost minimáln ě nejsou uznány jako da ůňové, tj. da ůňová povinnost je vyšší a následují i vym ěření penále. Živnostenské podnikání upravuje v ě České republice živnostenský zákon. Zákon je pr ůběžně novelizován tak, aby co nejvíce odpovídal praxi. P ůodle

živnostenského zákona je živnost definována takto: Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a podmínkami stanovenými tímto zákonem. Coživnost není jevyjmenován v § 3 zákona č. 455/1991 Sb., dle členění živností jen následující:

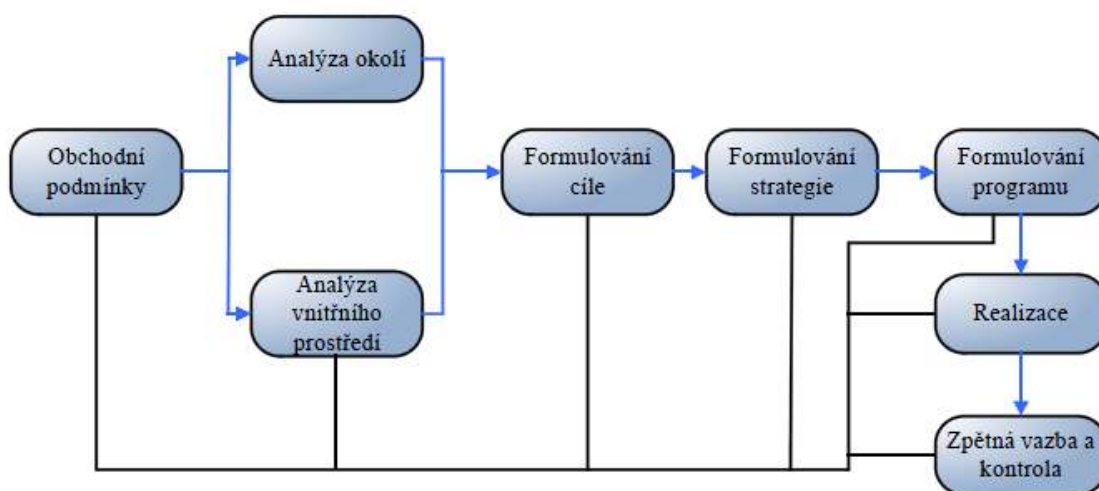
- **Řemeslné živnosti** – jsou mono-profesní činnosti vyžadující odbornou způsobilost získanou vyučováním v oboru.
- **Vázané živnosti** – jsou činnosti vyžadující zvláštní odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů.
- **Volné živnosti** – jsou činnosti, jejichž provozování není potřeba prokázat vzděláním odbornou způsobilost, stačí naplnit pouze obecné podmínky provozování živnosti.
- **Koncesované živnosti** – jsou činnosti, jejichž provozování vyžaduje státní souhlas, vydávané podle zvláštního zákona. (14)

Návrh na zápis do obchodního rejstříku

Kpříslušnému rejstříkovému soudu (v tomto případě by byl návrh adresován Krajskému obchodnímu soudu v Brně, jelikož se jedná o místní příslušný soud lesídlaspoločnosti) se zašlou vyplněné formuláře a přílohy se patřičné doklady jako například výpis z rejstříku trestů, živnostenská oprávnění atd. (14)

3.5 Strategická analýza

Základem pro vytvoření strategie společnosti je nalezení souvislostí a vazeb mezi společností a jejím okolím. Vytvoření strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na společnost a jejich porovnání se zdroji, možnostmi a schopnostmi společnosti. Nejvýznamnější úlohou strategie je připravit společnost na všechny možné situace, které s velkou pravděpodobností v budoucnosti nastanou.



Obr. č.1:Strategicképlánování ¹

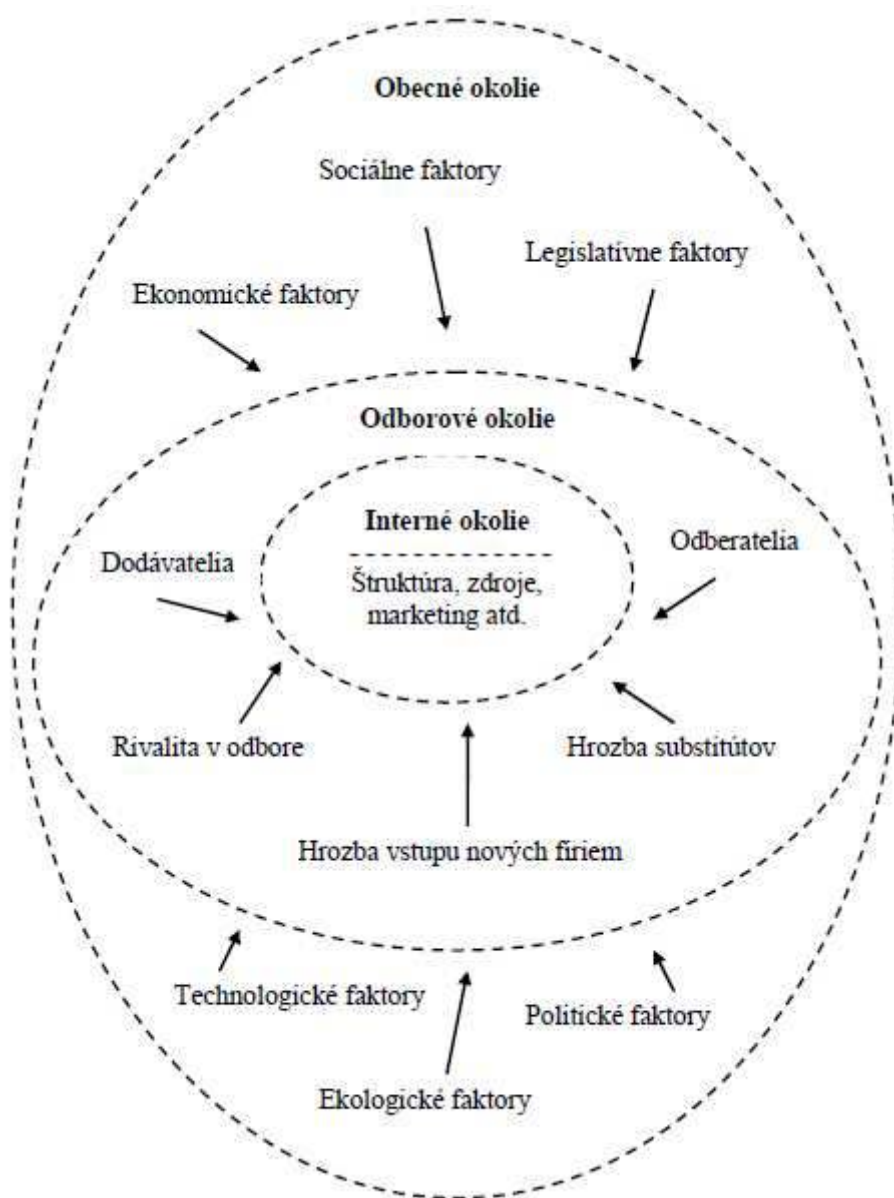
Základní východiska pro formulaci strategie vychází z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza využívá různé metody pro zjištění vztahů mezi okolím společnosti a jejím zdrojovým potenciálem. Na společnost působí 3 druhy okolí:

- Vnější (obecné) okolí
- Oborové okolí – konkurence, dodavatelé odběratelé
- Interní okolí – zdroje, schopnosti, struktura společnosti (6)

„Při analýze okolí stratégové monitorují okolí společnosti tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na začátku je nezbytné určit, jestli se významně změnily předpoklady, za nichž byla vytvořena stávající strategie, a jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby společnost dosáhla požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, či změněné okolí skýtá nové příležitosti, případně hrozby, musí být strategie upravena.“²

¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 1997

² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40



Obr. č.2: Podnikateľské okolie spoločnosti³

3.5.1 Analýza vnútorného (obecného) okolia – SLEPTE

Analýza vnútorného prostredia neboli analýza makroprostredia sa zaoberá podmienkami, ktoré podnik nemôže priamo ovplyvniť, ale ktoré na ň v nemalé miere pôsobia. Je to rozbor vzájomne súvisiacich spoločenských trendov, rozbor ekonomických, legislatívnych, politických trendov, analýza technických a ekologických

³MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40

trendů. V literatuře se často uvádí jako SLEPTE analýza. Tento název je převzatý z anglického originálu:

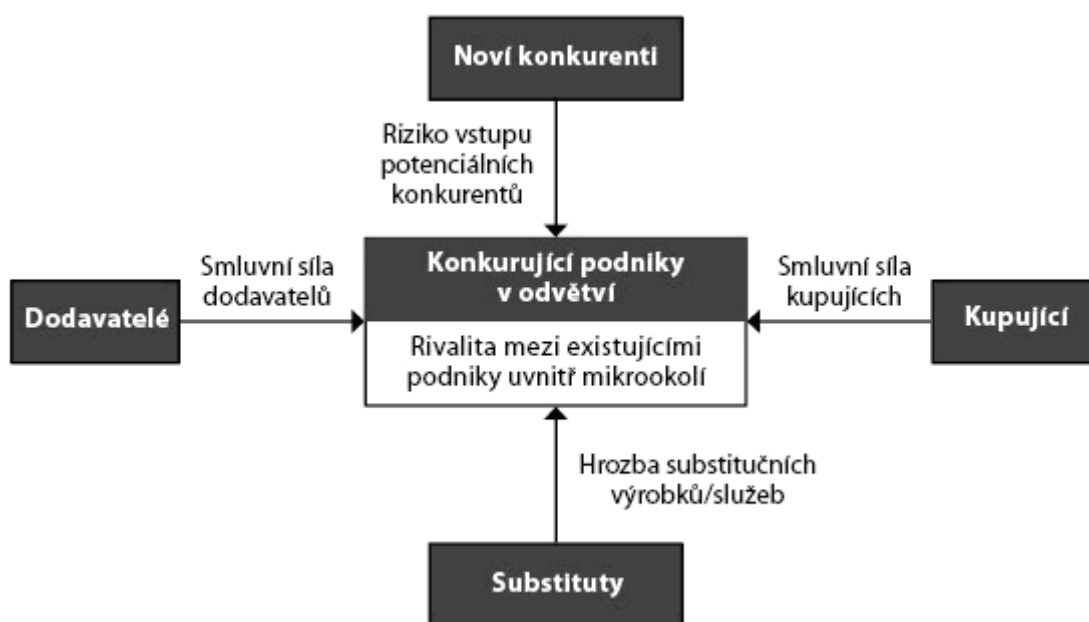
- **S** = Social – rozbor sociálních trendů – Jeden z nejduležitějších faktorů. Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku – například ochota pracovat atd.
- **L** = Legislative – rozbor legislativních trendů – Významná role státu. Je třeba vzít v potaz vliv zákonů, právních norem, vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují samopodnikání (dále nové zákony, občanský zákoník, obchodní zákoník atd.)
- **E** = economical – rozbor hospodářských trendů – Každá firma je důležitým ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Jaká bude dostupnost úvěrů, míra inflace, směnný kurz atd.
- **P** = Political – rozbor politických faktorů – Stejně tak důležitá jako analýza legislativních faktorů je i působení politických faktorů. To má významné vlivy na podnikatelské prostředí a podmínky v zemi (například. Jakou legislativu bude stát mít). Mezi nejvýznamnější faktory patří: stabilita vlády, výdaje vlády atd.
- **T** = Technological/Technical – rozbor technologických trendů – Změny v tomto okolí mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolní, ve kterém se společnost nachází. Předvídat v tomto směru se už stává významným činitelem úspěšnosti podniku.
- **E** = Ecological – rozbor ekologických trendů – Každý stát má svoji priority v oblasti životního prostředí. Proto by měl podnik, než začne podnikat, řádně analyzovat ekologické podmínky v dané zemi a možnosti jejich využití, aby se nedostal do konfliktu s místními zvyky a normami. [6]

3.5.2 Analýza konkurenčního (oborového) okolí

Předpokladem úspěšného rozvoje strategie společnosti je analýza společnosti samotné. Důležitým prvkem této analýzy je analýza postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Takto dobře vypracovaná analýza oborového okolí umožňuje společnosti předjet překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů,

zrychlit dobu reakce na konkurenční kroky. Celkově tato analýza umožňuje společnosti být o krok napřed před konkurencí. Výsledek podnikové analýzy by měl odpovídat na tyto základní otázky:

- Kde stojíme dnes?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kde budeme stát v budoucnosti?(6)



Obr. č.3:Porterův model pětisíly⁴

Velmi často používaným nástrojem analýzy odvětví je Porterova analýza 5ti konkurenčních sil. Podle Portera (1980) je charakteristika konkurence v rámci oboru podnikání společnosti závislá na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, jak velká je možnost ohrožení ze strany konkurentů, jaké je nebezpečí existence substitutů a jaká je úroveň soupeřivosti mezi společnostmi v odvětví, ve kterém společnost působí.(6)

⁴http://www.businessinfo.cz/files/images/070725_obrazek_4.gif

Vliv odběratele (zákazníka) – Odběratel jako jedna ze zainteresovaných skupin má zájem na výhodných obchodních podmínkách dodavatele. Pokud možno mít možnost ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelem a firmou. Odběratel může mít důležitý vliv na dodavatele pokud:

- Existují jiné alternativy dodávek (substituty)
- Existuje hodně dodavatelů v okolí či
- Pokud nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup
- Pokud nakupovaný předmět je standardizovaný a je snadný chlepat řešit u jiného dodavatele (6)

Vliv dodavatele – Stejně tak jako vliv odběratele i vliv dodavatele je důležitý mlánkem celého podnikatelského procesu. Síla dodavatele, která zvyšuje cenu pro nakupujícího a tím zmenšující jeho zisk je závislá na následujících faktorech:

- Jak silná je konkurence mezi dodavateli
- Jak důležitým zákazníkem je nakupující pro dodavatele (většinou záleží na objemu nákupu)
- Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné, bylo by nákladné pro nakupujícího přejít k jinému dodavateli (6)

Stav soupeřivosti – Složení konkurenčního prostředí je dáno velikostí tržních podílů jednotlivých společností na analyzovaném trhu. Síla soupeřivosti je odrazem úsilí, které soupeřící společnosti vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice. Při analýze síly soupeřivosti je důležité zjistit například:

- Kolik konkurentů působí na daném trhu a zdá se, že tendence zvyšuje či snižuje
- Velikost, finanční síla, systém vedení, kapacity výroby konkurentů
- Jak rychle poptávka produktu či služeb klesá či roste
- Důkladně analyzovat výrobky a služby konkurence (zjistit výhody či nevýhody) (6)

Hrozba náhražek – Náhražkou se rozumí takový výrobek, který má stejné či podobné vlastnosti jako nabízený výrobek. Pokud cena této náhražky bude nižší, odběratelé padnou v pokusném testu dodavatele. Důležitým tomsměrujeme opomenout vývoje zdokonalování našeho výrobku či služby. Důležitou roli u rizika vzniku náhražek hraje míra snadnosti, s jakou může kupující přejít k náhražce (náklady kupujícího spojené s přechodem k náhražce). (6)

Stav možného vstupu nových firem do oboru – Pokud vstupují noví konkurenti do daného oboru, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání tržní pozice, které jsou podporovány schopnostmi a finančními zdroji. Míra hrozby vstupu nových konkurentů závisí hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do daného odvětví, jako například:

- Očekávaná reakce existujících firem
- Existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností
- Preference obchodní značky zákazníků a loajalita
- Kapitálové požadavky (6)

3.5.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Hlavní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí je objektivně zhodnotit současný stav společnosti. Cílem je zjistit, v čem je společnost dobrá, v čem vyniká a naopak není její silnou stránkou. Interní analýza je zhodnocení těch veličin, které se nacházejí uvnitř analyzované společnosti. Podnikové zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb společnosti. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy, zařízení, znalosti, schopnosti atd. Je třeba dále ukladně prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech společnosti.

Asi nejznámější metodou analýzy vnitřního prostředí společnosti je analýza SWOT. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek společnosti. Slouží k poznání organizačního prostředí a interních možností společnosti. Jádrem této metody je

posouzení a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou členěny do 4 základních skupin: faktory reprezentující silné a slabé stránky společnosti a faktory představující příležitosti a nebezpečí. Název této metody je zkratkou slova anglické čtiny:

- **S=Strengths–silné stránky podniku** – faktory umožňující společnosti výhodu, převažující nad svými konkurenty. Takové faktory mohou být např.: dobré finanční základy, zkušenost, přístup k moderním technologiím, lepší pracovní tým atd.
- **W=Weaknesses–slabé stránky podniku** – negativní faktory, které mohou vést k nižší organizací výkonnosti jako např.: vysoké náklady v porovnání s konkurencí, nekvalifikovaný tým, nedostatek zkušeností, malý tržní podíl, zastaralá technologie atd.
- **O=Opportunities–příležitosti** – faktory, které jsou současné či budoucí podmínky, které by společnost mohla využít ve svůj prospěch (rychlý růst trhu, vstup na nové trhy, uvedení nového či modifikovaného výrobku atd.)
- **T=Threats–hrozby z vnějšku prostředí** – současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé a negativní vlivy na společnost (vstup silného konkurenta na trh, pokles poptávky na trhu, legislativní změny, rostoucí vyjednávací síla zákazníků či dodavatelů atd.) (6)(7)

3.6 Marketingový mix–4P(8P)

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* následující definici marketingového mixu: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma umožňuje upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu." ⁵ Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které společnost dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. (7)

⁵ **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing*, s. 106

Mezi součástí marketingového mixu jsou běžně zařazovány: produkt, cena, způsob distribuce a propagace (čili 4P, Product, Price, Place, Promotion), někdy je pojetí pro oblast cestovního ruchu a ubytovacích služeb rozšiřováno na 7P (navíc People-lidé, Packaging–balení, Partnership-spolupráce).

- **Product–Produkt/služba**

V marketingovém termínu znamená „produkt“ servis nebo zboží vyráběné za účelem uspokojovat potřeby zákazníka. Existují 3 úrovně, které se definují pro každý produkt či službu. První je jádro produktu nebo služby (primární hodnota, která je poskytována), druhá je skutečný produkt nebo služba (balení, vzhled, styl, kvalita, značka atd.) a třetí je přidaná hodnota (další výhody, které jsou poskytovány – servis po prodeji, garance, dodání atd.). (7)

- **Price–Cena**

Je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt či služba prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Cenová politika společnosti je podstatnou součástí marketingového mixu. Společnost by měla mít takovou cenovou politiku, která je orientována dlouhodobě, přičemž jejím kritériem není minimalizace cen, ale taková volba souhrnných nákupních podmínek, která zajistí maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti při přijatelném riziku. Velký význam na tvorbu cenové politiky má také charakter trhu, poptávka konkurence, vnímání ceny hodnoty spotřebitelem. (7)

- **Place–Místo(distribuce)**

Pod tímto pojmem se chápe distribuční kanál nebo místo. Místo může být považováno za způsob, jakým budou výrobek či služba distribuovány, aby to bylo pro firmu přínosné a pro zákazníka snadno dostupné. Zahrnuje hlídání nejlepších míst pro ukázkou, prodej, nabídku služeb či výrobků. Společnost musí také rozhodnout o tom, kolik mezi článků bude mezi společností a konečnými spotřebiteli. Jak bude produkt či služba distribuován, nabídnut a představen zákazníkům. (7)

- **Promotion–Marketingová komunikace**

Má za úkol vytvářet pozitivní obraz produktu či služeb předpotencionálními zákazníky. Reklama informuje zákazníka o výrobku a o podpoře jeho prodeje. Taková reklama může být vytvářena prostřednictvím styku s veřejností, medií, osobním prodejem nebo jinými komunikačními strategiemi. Zkrátka jde o to seznámit potenciálního zákazníka s produktem či službou a také ho seznámit s tím, kde lze daný produkt či službu zakoupit. (1)(7)

- **People–Lidský faktor**

Z hlediska lidí a prodejního týmu by měl management najít odpovědi na následující otázky: Je prodejní tým dostatečně velký a kvalifikovaný, aby dosáhl stanovených cílů?, Jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s marketingovými cíly společnosti? Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni? Jak je prodejní tým přijímán zákazníky? Jak vypadá prodejní tým v porovnání s konkurencí? (8)

- **Packaging–balíček**

Packaging znamená sestavování balíků služeb, tj. kombinování různých výrobků a služeb, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly zákaznickovým přáním a požadavkům. Kombinace souvisejících a vzájemně se doplňujících služeb vytváří komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová.

- **Partnership–spolupráce**

Z mého pohledu zasluhuje nejvyšší pozornost. Spolupráce probíhá mezi různými organizacemi, jako například jednotliví podnikatelé, sportovní kluby, cestovní kanceláře a cestovní agentury, atd. Taková spolupráce je nezbytná k zabezpečení komplexnosti nabídky služeb. Vlivem vzájemné spolupráce více společností v oboru pak může dojít ke snížení nákladů, urychlení finanční návratnosti jejich investic, zvýšení poptávky atd. (8)

3.7 Analýza segmentace zákazníků

Jedním z nejdůležitějších úkolů celého podnikatelského plánu je určení cílové skupiny zákazníků. Tentokrát musí být jeden z prvních, protože od něj se odvíjí tvorba celé strategie. Na trhu existuje jen málo restauračních zařízení, které vyhovují všem hostům. Úspěšnost takového podniku na trhu předpokládá neustále zkoumat, co hosté potřebují a požadují, jak, kde, jak často a kdy to, co vyžadují potřebují, kupují. Různé segmenty trhu mají různé potřeby a požadavky, různé stupeň současné a budoucí potřeby, různé očekávání od služby či produktu, vyžadují různé způsoby komunikace a různě se na trh chovají.

Chováním segmentu na trhu rozumíme chování při hledání, koupi, využívání, vyhodnocování a zbavování se produktu, který uspokojí potřeby a požadavky segmentu. Podnikatel si musí vybrat trh, na kterém bude svůj produkt/službu nabízet, na základě analýzy uskutečnit segmentaci a zjistit vhodnost jednotlivých segmentů vzhledem k tvorbě efektivní marketingové strategie.

Určité skupiny zákazníků produkt vyhovuje v plné míře (primární zákazníci), druhé jen částečně (sekundární zákazníci) a další skupiny nevyhovuje vůbec (terciární zákazníci). Primární trh představují ty trhy, z kterých pochází nejvíce hostů. Na tyto trhy je potřeba se koncentrovat, a není možno se na ně úplně spoléhat.

Výběr kritérií je důležitým předpokladem segmentace trhu. Nejčastěji využívanými kritérii segmentace jsou demografická kritéria. Jsou to především kritéria jako například věk, rodinný stav, pohlaví, počet členů rodiny, životní cyklus rodiny apod. Dalšími důležitými kritérii jsou geografická kritéria (rezident/cizinec), sociálně-ekonomická kritéria (vzdělání, zaměstnání, náležitost dourčit sociální skupiny apod.). Podstatou je jejich rozdělení do skupin na základě životního stylu, který se projevuje prostřednictvím činností, zájmů a názorů. (8)

3.8 Finanční plán

Tvorba finančního plánu je proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu, přičemž se každá varianta posuzuje z hlediska potřeby zdrojů financování a metodami finanční analýzy, zejména ukazatelivýnosnosti.

Východiskem celého finančního plánu je plánování potřeb finančních zdrojů, předpokládaných účetních výkazů pro různá období u právnických osob (cash-flow, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, analýza bodu zvratu), předpokládané hospodaření podnikatele jako fyzické osoby (výkaz příjmů a výdajů pro výpočet základu daně z příjmů podnikatele, výkaz majetku a závazků, výkaz Cash-flow) a finanční analýzy.

- **Potřeba finančních zdrojů**

Každý potenciální podnikatel potřebuje pro založení firmy určitě množství finančních zdrojů, přičemž výše potřebného množství peněžních prostředků závisí na druhu činnosti a velikosti podniku.

Peněžní prostředky však vždy musíme zajistit dvěma specifickými účely, a to kapitál potřebný pro vybudování a vybavení provozní jednotky a kapitál potřebný pro zajištění provozu jednotky po zahájení činnosti. (10)

Kapitál potřebný pro vybudování a vybavení provozní jednotky se označuje jako zakladatelský (startovací) kapitál. Je to množství prostředků, které jsou potřeba, aby podnik v úbec mohl zahájit svou činnost, dále je pak členíme na:

1. Prostředky na získání dlouhodobého hmotného majetku:

- ✓ náklady na získání pozemku,
- ✓ náklady na získání provozovny,
- ✓ náklady na výstavbu a stavební inženýrské práce,
- ✓ náklady na nákup strojů, výrobních pomocných zařízení včetně jejich dopravy, instalace a montáže,
- ✓ náklady vynaložené například na získání technologií nebo licencí.

2. Prostředky na předvýrobní výdaje:

- ✓ výdaje spojené se založením a registrací firmy,
- ✓ výdaje na zpracování nejrozhodnějších studií před založením podniku,
- ✓ výdaje na přípravu reklamních materiálů,
- ✓ odměny pracovníků zabývajících se přípravou podnikatelského plánu apod.

Provozní (pracovní) kapitál potřebuje podnik k tomu, aby byl zajištěn plynulý provoz jednotky a měl by pokrýt položky, jako jsou platby za materiál, energii, mzdy, pojistné apod., které musí být placeny pravidelně po celý rok. Je potřeba si uvědomit, že provozní kapitál neustále mění svoji podobu a vzniká jakýsi cyklus, kdy se provozní kapitál podobá zejména činům materiál, narozpracovanou výrobu, naskladování zásoby hotových výrobků a konečným čínům, které se opětměňují na hotové peníze.

- **Plánované účetní výkazy**

- ✓ **Rozvaha podniku**

Rozvahou rozumíme písemný přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Obvykle se sestavuje ve tvaru bilance T a její konstrukce by měla přehledně ukazovat, co podnik vlastní a z jakých zdrojů svůj majetek pořídit. Základní schéma rozvahy vidíme na následující obrázku. (11)

| AKTIVA CELKEM (A + B + C + D) | | PASIVA CELKEM (A + B + C) | |
|-------------------------------|---|---------------------------|--|
| A | Pohledávky za upsaný vlastní kapitál | A | Vlastní kapitál |
| B | Stálá aktiva | A.I. | Základní kapitál |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | A.II. | Kapitálové fondy |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | A.III. | Fondy tvořené ze zisku |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let |
| | | A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období |
| C | Oběžná aktiva | B | Cizí zdroje |
| C.I. | Zásoby | B.I. | Rezervy |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | B.II. | Dlouhodobé závazky |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | B.III. | Krátkodobé závazky |
| C.IV. | Finanční majetek | B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci |
| D | Ostatní aktiva | C | Ostatní pasiva |

Obr. č.4: Rozvaha ve zkráceném rozsahu ⁶

⁶Koráb Vojtěch, 2005, s. 128

✓ Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný pohled o nákladech (za materiál, platy zaměstnanců, režii, daně aj.), výnosech (z prodeje výrobků a služeb) a hospodářském výsledku firmy za určité období. V tomto výkazu jsou výnosy a náklady rozděleny na provozní, finanční a mimořádné. Rozdíl výnosů a nákladů představuje výsledek hospodaření, tj. zisk nebo ztrátu. (4)(10)

✓ Analýza bodu zvratu

Náklady, které se mění v závislosti na objemu výroby, jsou tzv. variabilní náklady. Fixní náklady jsou z krátkodobého hlediska nezávislé na objemu výroby, v dlouhém období se mění skokově. Toto rozdělení nákladů na fixní a variabilní se využívá ke stanovení objemu výroby, při kterém se tržby a celkové náklady rovnají, tzn. tržby pokryjí všechny náklady. Bod zvratu se při výrobě výrobků stejného druhu vypočítá jako:

$$Q_{BEP} = FN / (p - VN)$$

Kde: FN – fixní náklady,

VN – variabilní náklady,

P – prodejní cena.

Tato analýza se využívá v různých rozhodovacích úlohách, kde je nutné určit minimální objem výroby, minimální požadované využití kapacit, stanovit minimální prodejní cenu apod.

✓ Cash-flow

Cash-flow je pohledem o příjmech a výdajích v podniku a sledujeme jej ve třech oblastech:

- Provozní cash-flowsleduje pohyb peněz související s hlavní činností podniku (výroba, prodej výrobků a služeb).
- Investiční cash-flowsleduje změny v dlouhodobém majetku.
- Finanční cash-flowsleduje získávání finančních zdrojů a jejich splacení.

Výkaz CF je možné sestavovat dvěma metodami:

1. Příjmy – jedná se o příjmy sledování všech peněžních příjmů a výdajů podniku.
2. Nepříjmy – je založen na sledování nákladů a výnosů upravených na příjmy a výdaje vzhledem ke změnám rozvahy a zisku během období, upraveného o změny aktiv a pasiv. (11)

- **Plánované výkazy daňové evidence**

Na rozdíl od účetnictví slouží daňová evidence primárně ke zjištění základu daně z příjmů, ale pokud je průběžně vedena, má i informační funkci. Poskytuje přehled o stavu a pohybu majetku a dluhů podnikatele a je tak využívána pro ekonomické rozhodování při řízení firmy. Daňová evidence obsahuje údaje o:

- ✓ příjmy a výdajích,
- ✓ majetku a závazcích podnikatele.

Základ daně z příjmů se zjistí u každého rozdílu mezi daňovými příjmy a výdaji. Daň se vypočte ze základu daně sníženého o nezdanitelné části základu daně a od čitelné položky zaokrouhleného na celé stokrát dolů. Je možné sestavit také výkaz cash-flow, který je na rozdíl od výkazu daňových příjmů a výdajů přehledem o všech příjmech a výdajích podniku.

- **Finanční analýza**

Součástí každého finančního plánu musí být analýza finančních výsledků, kterou běžně nazýváme finanční analýza. Údaje z finanční analýzy jsou důležité jak pro externí (banky, obchodní partnery, investory), tak i interní uživatele (majitele, manažery, zaměstnance).

V případě, že zakládáme nový podnik, nemáme k dispozici žádnou finanční historii, kterou bychom mohli zpětně analyzovat. Proto postačí, pokud posoudíme finanční zdroje potřebné pro start podniku, jejich pokrytí dostupnými zdroji, a také pokud posoudíme hrubou představu o vývoji finančních toků.

Mezi nejrozšířenější metodu finanční analýzy patří analýza na základě poměrových ukazatelů vznikajících z dvou absolutních hodnot výkazu zisků a ztrát,

rozvahy, případně cash-flow. Vypočítané poměry (procenta, procenty, po čtyech dnech, po čtyech obrátcích apod.) se porovnávají v čase a v prostoru. Existují tyto základní poměrové ukazatele:

○ Ukazatele likvidity

Měří schopnost podnikuhradit krátkodobé závazky. Vyjadřují jaký podíl závazků je podnikschopný zdaněsložky majetku uhradit. Rozlišujeme 3 varianty ukazatelů likvidity:

✓ okamžitá likvidita = $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$
Do tohoto ukazatele se zahrnují peníze v hotovosti, náležitých účtech u bank, termínované vklady do 3 měsíců a krátkodobý finanční majetek. Ukazatel se často označuje také jako likvidita prvního stupně a měl by optimálně dosahovat hodnot kolem 0,2 až 0,5.

✓ pohotová likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Likvidita druhého stupně poměruje pouze pohotovou oběžná aktiva s krátkodobými závazky, přičemž do oběžných aktiv zahrnujeme pouze peněžní prostředky, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Hodnota likvidity 2. stupně by měla být v intervalu 1 až 1,5. (10)

✓ běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Ukazatel vyjadřuje kolikrát oběžného majetku kryje 1 Kč krátkodobých závazků podniku, tzn. kolikrát je podnikschopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnil všechny své oběžné aktivy v hotovost. Optimální hodnota je 2. (10)

○ Ukazatele využití aktiv

Měří, jak efektivně využívá firma své majetky k tomu, aby dosahovala tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Nejčastěji používanými ukazateli jsou: (1) (10)

✓ obrátka celkových aktiv = $\frac{\text{tržby}}{\text{aktivace celkem}} = \frac{(\text{tržby za prodej zboží} + \text{tržby za prodej vlastních výrobků a služeb})}{\text{aktivace celkem}}$
Ukazují, jak firma hodnocuje stálou oběžná aktiva ve výrobní činnosti, a to bez ohledu na to, jak jsou zdroje kryty čísto aktiv. Ukazatel by se měl pohybovat v intervalu 1,6 až 3. Pokud je hodnota menší než 1,5, je nutné efektivně snížit celková aktiva.

✓ obrátka zásob = $\frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$
Vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoba přemění v ostatní formy oběžného majetku

a až po období nákupu zásob.

✓ $\text{doba obrátu zásob} = 365 / \text{obrat zásob}$

Udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, při čemž platí, že čím kratší doba obrátu zásob, tím lépe.

✓ $\text{obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \text{tržby} / \text{DHM}$ v zůstatkových cenách

Jedoukazatelem efektivity intenzity využívání budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků, dalšího dlouhodobého hmotného majetku.

✓ $\text{obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$

Čím rychlejší je obrát pohledávek, tím rychleji podnik získá své pohledávky a získané peníze už použije na další potřebu podniku.

✓ $\text{doba obrátu pohledávek} = 365 / \text{obrat pohledávek}$

Vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů.

✓ $\text{doba obrátu závazků} = 365 / \text{obrat závazků}$

Vyjadřuje dobu, za kterou v průměru podnik hraadí své závazky vůči dodavateli.

○ **Ukazatel rentability** (výnosnosti, ziskovosti)

Poměřuje výtvor zisku s výší zdrojů podniku, kterých bylo dosažení zisku.

✓ rentabilita celkového vloženého kapitálu:

$$\text{ROA} = \frac{Z + U(1 - d)}{\text{CA}}$$

kde Z – zisk po zdanění

U – úrok z použitých úvěrů,

D – sazba daně z příjmu,

CA – celková aktiva.

Ukazují celkovou efektivnost podnikání a přitom respektuje, že efektem zhodnocení je nejen odměna vlastníkům podniku, ale i jeho věřitelům za půjčení kapitálu.

- ✓ rentabilitavlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{Z}{VK}$$

kde VK -vlastní kapitál
Z -zisk po zdanění

Pro vlastníky podniku je tento ukazatel měřítkem toho, jak byly jejich prostředky, jim vložené do podniku, zhodnoceny.

- ✓ rentabilita tržeb = zisk po zdanění / celková tržba

Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

○ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám říkají, v jakém rozsahu využívá podnik své činnosti dluh.

- ✓ zadluženost = celkové závazky / celková aktiva

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost majetku podniku a tím vyšší je riziko pro věřitele, že jejich dluh nebude splacen.

- ✓ míra samofinancování = vlastní kapitál / aktiva celkem

Ukazuje, jaký je podíl vlastního kapitálu na financování majetku.

- ✓ doba splacení dluhu = cizí zdroje / provozní cash-flow

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Mým konkrétním záměrem je založit boulder&bar v Přerově na ulici Komenského. Tato volba se nabízí hned z několika důvodů. V Přerově neexistuje konkurence tohoto typu. Jde o spojení restaurace s lezeckou stěnou, tudíž hosté nemusejí přicházet z jednoho čela. Jedná se o aktivní odpočinek, který navíc dodává baru styl. V současné době navíc velmi roste obliba outdoorových sportů, jejichž neodmyslitelnou součástí je sportovní lezení a bouldering.

4.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPTE

Pro analýzu vnějšího prostředí použiji metodu SLEPTE, protože se zabývá každým z důležitých faktorů makroprostředí. Domnívám se, že pečlivé provedení této analýzy je základem pro dobrý podnikatelský plán. Cílem této analýzy je identifikovat současný a budoucí stav prostředí obklopujícího podnik.

4.1.1 S-SOCIAL – rozbor sociálních trendů

Z ekonomicko-sociálního hlediska patří ORP Přerov v minulých letech mezi čtyři ORP s nejvyšší registrovanou mírou nezaměstnanosti v rámci Olomouckého kraje. ORP Přerov má 59 obcí, 80 částí obcí a 80 katastrů. Mezi 13 ORP Olomouckého kraje stojí Přerov na 1. místě v nejvyšší hustotě základní obyvatelstva. Na 1 km² zde žije 211 obyvatel, což je téměř dvakrát vyšší hustota základního, než v celém kraji.

Ve městě Přerově věkové složení obyvatel odpovídá trendu stárnutí populace. Podle posledních údajů Městského úřadu Přerov k 1.1.2006 ve městě žije již více než čtvrtina obyvatel v produktivním věku a podíl obyvatel ve věku před produktivním je jen 8%.

Podíl seniorů v populaci Olomouckého kraje v roce 2007 dosáhl rovných 14% a je na úrovni podílu ČR (14,0%). Nejvyšší podíl seniorů v populaci má Praha (15,7%) a nejnižší Ústecký kraj (12,4%). Ve všech krajích ČR posílil a zejména věková skupina starších lidí (80 a více let).

4.1.2 L–LEGISLATIVE Rozbor legislativního trendu

Při rozhodování zda podnikat či ne vždy hraje důležitou roli to, jak jsou nastaveny podmínky pro podnikání. Jedná se především o to, jak je nastaven rámec zdanění příjmů, jaké jsou povinnosti a administrativní náročnost jak pro založení společnosti, tak i pro samotný provoz. Dále pak také právní síla zákonů, hygienických předpisů, vyhlášek, kontrol apod. vztahujících se k provozu restauračních zařízení.

• Daňové zatížení

V této oblasti jsem vybral několik druhů daní, které se mého projektu budou nebo by mohly týkat. Nutno podotknout, že současná politická situace není příliš stabilní a tyto podmínky se mohou rychle změnit.

| Druh daně | Sazba daně |
|--------------------------------------|--|
| Daň z příjmů fyzických osob | 12,5% s platností od 1.1.2010 |
| Daň z příjmů právnických osob | S účinností od 1.1.2010 je sazba daně 19%. Tato sazba daně se vztahuje na základní daně snížené o položky podle § 34a § 20 odst. 7 a 8, které se zaokrouhlují na celé tisíce korun dolů. |
| Silniční daň | Dle objemu motoru: a) osobní automobil 1200 Kč – 4200 Kč |
| Spotřební daň | podle druhu zboží – daň z minerálních olejů, daň z lihu, daň z piva, daň z vína a meziproduktů a daň z tabákových výrobků |
| DPH | 20% (základní sazba daně) a 10% (snížená sazba daně) |

Tabulka č.1: Vybrané druhy daní a jejich sazby

• Administrativně–právní aspekt vzniku společnosti

Dalším z důležitých faktorů, které ovlivňují rozhodnutí, zdali se pustit do podnikání či ne, je administrativní náročnost a délka doby potřebné pro vyřízení všech formalit potřebných pro založení společnosti. Česká Republika patří v tomto ohledu

⁷<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/finance-dane/1000433/>

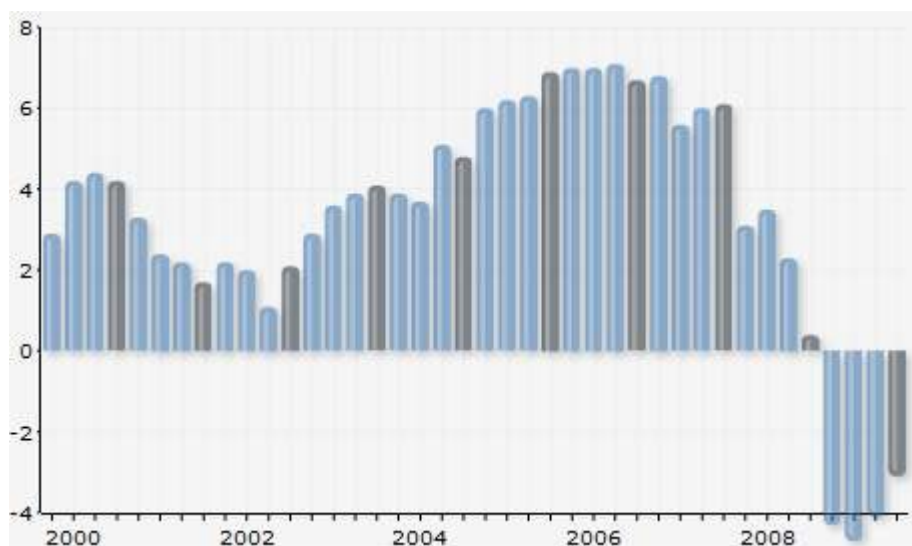
průměru ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi. Počet nutných úkonů pro založení firmy je 10, jejichž vyřízení je zapotřebí zhruba 40 dní.

4.1.3 E-ECONOMICAL – rozbor hospodářských trendů

- Nejasný výhled

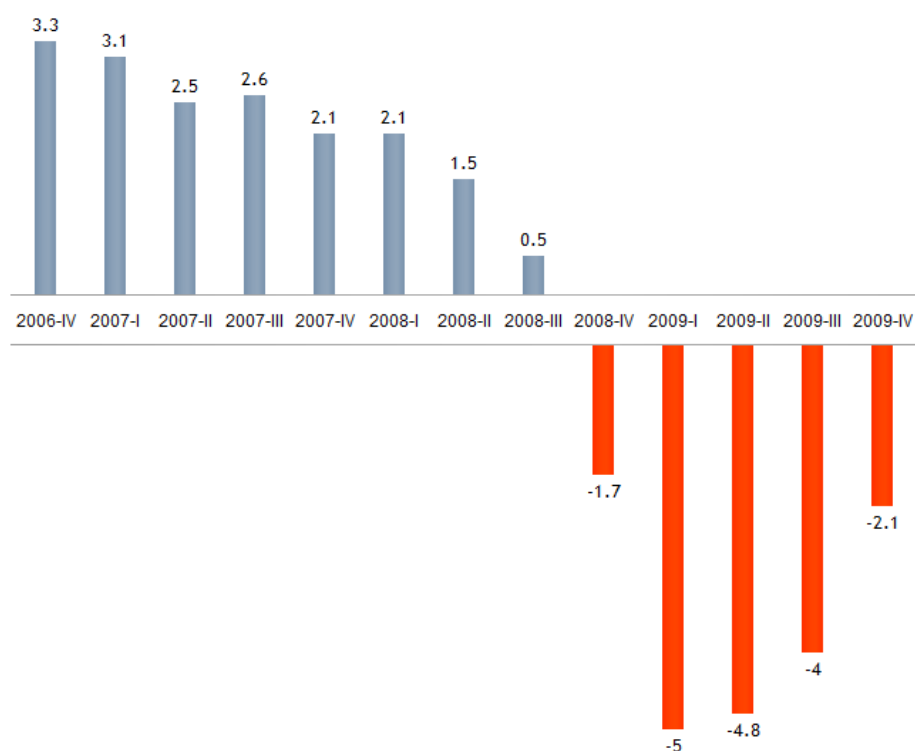
Sledovat hospodářský vývoj České Republiky v roce 2009 nebyla příliš příjemná záležitost. Zaznamenali jsme 4% pokles HDP. Již 4. čtvrtletí roku 2008 s růstem pouhého 1% naznačilo tento trend. Pokles byl způsoben tzv. světovou finanční krizí, která ochromila veškerý světový obchod a většinu průmyslových odvětví, které růst HDP táhnou. Otázkou zůstává, jak dlouho bude trvat tato „krize“. Zda je světová ekonomika zdravá, nebo krizi způsobily spekulace.

První čtvrtletí letošního roku 2010 ovšem udává docela pozitivní trend. Nedá se však jasně prohlásit, že je všem špatným dnům zažehnáno. Stále jsou v Evropě státy balancující na hranici státního bankrotu. Z následujících dvou grafů lze snadno vyčíst výrazné propojení ekonomik členských zemí Evropské Unie. Dá se tedy konstatovat, že ekonomická situace není příliš stabilní, ale ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi jsme na tom poměrně dobře.



Graf č.1: Meziroční vývoj reálného HDP v ČR v %⁸

⁸<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

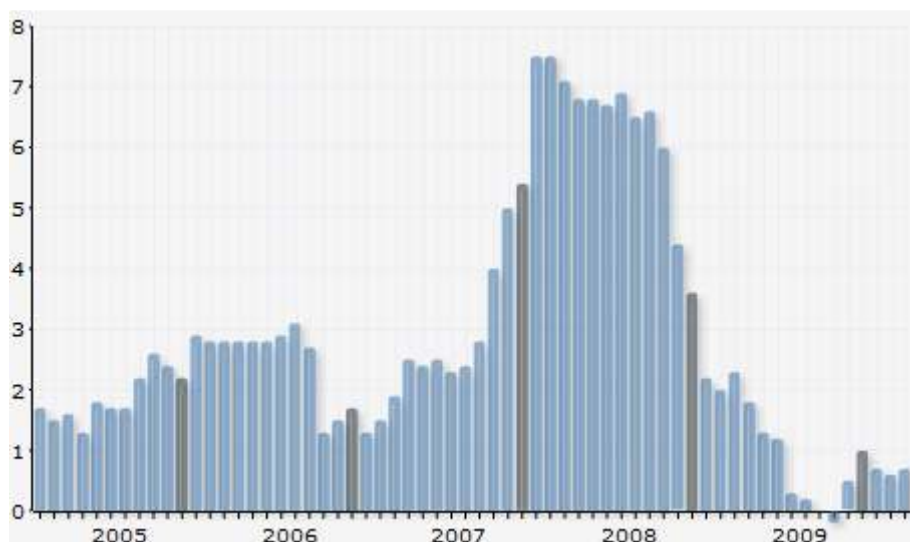


Graf č.2:MeziročnívývojreálnéhoHDPvEUv% ⁹

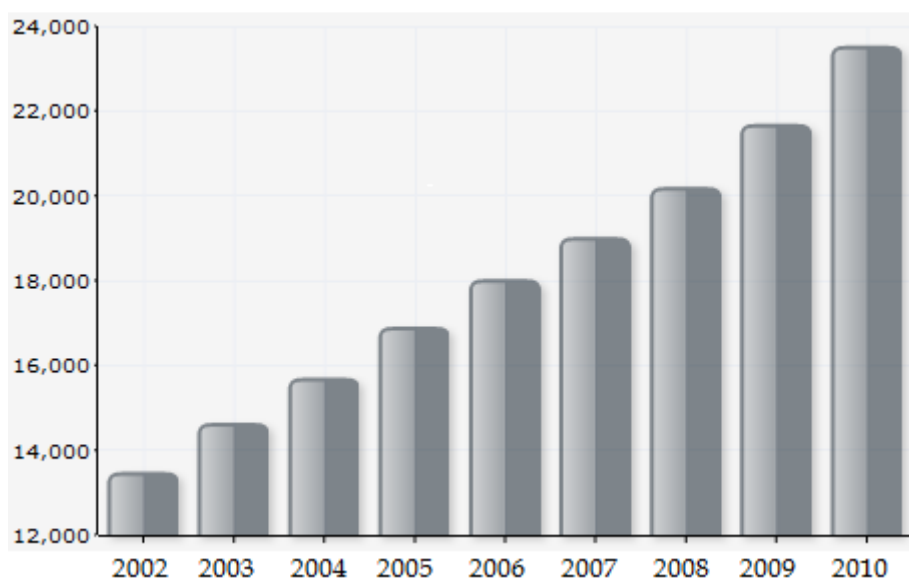
- Růstmezdp řevyšujer ůstinflace

Znásledujícíchdvougraf ůlzevypozorovat,žepř ůměrnáročnímzdaob čana ČeskéRepublikyvposledníchletechpravideln ěrostlarychlejinežinflace.Kupnísíla českéhoobyvatelstvaroste.Tomázanásledekvyšší spotřebu.

⁹http://www.euroekonom.cz/grafy-evropa-data2.php?type=eur_ozona-hdp-ctvrtleti



Graf č.3:Meziroční vývoj inflace v ČR (%) ¹⁰



Graf č.4:Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR (Kč) ¹¹

- Rostoucí nezaměstnanost

Světová finanční krize se dotýká řady podniků, které jsou nuceny šetřit a propouštět. To se týká i podniků a firem v Olomouckém kraji. Růst nezaměstnanosti by se mohl negativně projevit na útratách občanů za zábavu. V současné době ke dni 4.4.2010 se průměrná nezaměstnanost v Olomouckém kraji pohybuje kolem 12,7%.

¹⁰<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

¹¹<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

4.1.4 P–POLITICAL–rozbor politických faktorů

- Nestabilní politická situace

Výsledky posledních voleb byly velmi těsné. Síly pravice a levice jsou téměř stejné. Proto je situace v parlamentu neustále napjatá. Momentálně probíhá předvolební boj a podle preferencí se zdá, že v parlamentu bude zastoupeno více politických stran v poměrně vyrovnaných sestavách.

Otázkou stále zůstává budoucí reálná plnění cílů a slibů nejen jednotlivých stran ale i zákonodárců jako celku. Pro vládu je velmi těžké prosadit svoje klíčové zákony a změny, protože dění na české politické scéně bohužel připomíná tragikomedii. Tato napjatá a téměř patová situace příliš nepříspívá k rozvoji České Republiky. Nutno je však podotknout loňský úspěšný předsednictví České Republiky v rámci Evropské unie.

4.1.5 T–TECHNOLOGICAL–Rozbor technologických trendů

- Kvalitní infrastruktura a dobrá dostupnost

Město Přerov se nachází v Olomouckém kraji a má kvalitně vyvinutou dopravní infrastrukturu uvnitř města. Spojení s okolními městy a vesnicemi je také bezproblémové. Nesmíme též zapomenout na největší železniční uzel nacházející se v Přerově. Celkově můžeme shrnout, že město Přerov je víceméně lehce dosažitelné z celé České Republiky.

- Využití nových technologií

Využívání nových technologií má výrazný vliv na úspěšnost nabídky boulder&baru. Nové technologie snižují náklady (personální, administrativní atd.) a ulehčují a zprůjemňují celý proces.

V současné době čím dál více roste potřeba využití internetu. Internet je třeba využívat pro vytvoření kvalitního webu, reklamy, objednávky faktury atd. Nejedná se

však pouze o využití internetu. Nové technologie v oblasti stavebnictví (vytápění – úspora energie), čistící technologie, vzduchotechnika apod.

- Bouldering

Bouldering je druh lezení, provozovaný bez lana na malých skalních blocích nebo nízkých skalách několik metrů nad zemí. Název pochází z anglického slova *boulder* – balvan.

K jeho provozování v zásadě není nezbytné nic – stačí ruce a nohy. Nejběžněji používaným vybavením jsou:

- ✓ lezečky (gumová obuv na lezení)
- ✓ pytlíky „magnéziem“

V současnosti získává velkou popularitu hlavně u začínajících lezců, asi i díky své nenáročnosti a vybavení zkušeno.

Průkopníky boulderingu se stali Britové v 80. letech 19. století. Původně byl však bouldering používán pouze jako složka tréninkového plánu horolezců, přičemž cílem přípravy byly náročnější výstupy v horách. Jako samostatnému sportu se boulderingu poprvé začal věnovat v 50. letech 20. století John Gill, přední gymnasta, který šel o „lezení po šutrech“ zábavným.

V posledních letech u nás velmi vzrostla obliba outdoorových sportů, jejichž neoddelitelnou součástí je bouldering a sportovní lezení.

Tyto sporty se obvykle provozují na přírodních materiálech, na které obyvatelé Přerova dojíždějí do Moravského krasu nebo do Beskyd. Také se začínají ve větších městech objevovat umělé stěny, typické řetahující lezecké stěny jako magnet.

Lezecký sport je záležitostí duše mladých lidí, kteří volí aktivní odpočinek.

4.1.6 EKOLOGICKÝ – rozbor ekologických trendů

Úspěšnost a obliba boulderingu u nových zákazníků je do jisté míry také ovlivněna vztahem personálu, hostů a podniku k životnímu prostředí. V současném světě se ekologický vztah lidí s přírodou velmi projevuje. Obzvláště u lidí s klidným vztahem

kp řírodě, kte ří jsou práv ě naší cílovou skupinou, se toto ekologické smýšlení velmi projevuje.

Bohužel vP řerově se nachází chemické závody „PRECHEZA“, které svými komínyhyzdím ěstoaznep říjemňujíздеjšímobyvatele ůmživot.

Pokud se podíváme naP řerov, m ůžeme říci, že se jedná o relativn ě opravené město s dob ře vy řešenou dopravní situací v centru m ěsta. M ěsto je bohužel znečišťovánopr ůmyslovouvýrobou.

4.2 Analýzaoborovéhookolí

Analýz konkurence a oborového okolí představujepr ůzkumtržníchp říležitostí a podmínek v oblasti, ve které se podnik bude pohybovat. Velmi užite čným nástrojem analýzy oborového okolí je Porter ův model konkuren čního prost ředí. Model vychází zp ředpokladu, že pozice firmyp ůsobícívur čitém odv ětví jeur čovánap ůsobenímp ěti základních faktor ů.

- Hrozbouvstup ůnovýchkonkurent ůdoodv ětví,
- Vyjednávacísíloudodavatel ů,
- Vyjednávacísíloukupujících,
- Hrozbasubstitut ů(náhradníchvýrobkůaslužeb),
- Intenzitoukonkuren čníhohobojevnit řodv ětví.

➤ Hrozbavstupunovýchkonkurent ůdoodv ětví

Nejprve bych uvedl sou časněkonkurenty natruhu. Zatymohupovažovatboulderbary, baryasamostatnéum ělélezeckést ěnyvem ěstěaleivkraji.

Boulderbary:VP řerovějepouzejedenboulderbaratenp řílišnespl ůňujepožadavky p řípadnýchlezc ů.NejbližšídalšíjevOlomouci(30km).

Bary:Vokolíjsouasi3baryarestaurace, odkterých seovšemsnažímediferencovat.

Uměleleckost firmy: VP řetězec žádná samostatná leveckost není nachází.

Nejbližší je v Olomouci vzdálená asi 30 km.

Jelikož v oboru pohostinství je v ČR docela velká konkurence, snažíme se odlišit nabízet jakousi exkluzivitu (styl), který přiláká určitý segment zákazníků. Díky nim a jejich referencím na naše kvalitní služby můžeme očekávat postupný nárůst naší další klientely.

➤ **Vyjednávání s dodavateli**

Lze předpokládat, že založení nové společnosti je pro budoucí dodavatele pozitivní, protože získají nového odběratele. Z toho lze usuzovat, že i dodavatelé by měli mít na prosperitě společnosti zájem, jelikož s rostoucí prosperitou se bude zvyšovat také odebrané množství zboží od dodavatelů.

Se zvyšujícím se množstvím odběru může firma předpokládat získání různých množstevních slev, výhod nebo bonusů od dodavatelů. Vzhledem k dostatečnému počtu dodavatelských firem lze konstatovat, že obchodní síla dodavatelů je poměrně malá. Mám v plánu využít pouze společnosti dodávající potřebný sortiment za optimálních podmínek. Nehledě na to, jedná-li se o českou firmu nebo zahraniční. V úvahu беру samozřejmě současný kurz koruny a množství potřebného zboží.

Mezi dodavatele, kteří budou s firmou spolupracovat, můžu zařadit tyto:

- AMKO Trading spol. s r.o. – gastrozařízení,
- Gastro Prejzas r.o. – gastrozařízení,
- Stavby Slouka – stavební práce,
- GAMAG+V, s.r.o. – stavební firma,
- TR-walls, spol. s r.o. – výstavba umělých lezeckých stěn,
- PILKA Kameny – výrobce umělých lezeckých stěn,
- MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. – potraviny, nápoje... ,
- Jiří Prkna – sportovní obchod.cz – stolní fotbalky, automaty, šipky... ,
- Harryserviss r.o. – úklidová firma,
- Bernarda s.,

➤ **Vyjednávací síla kupujících**

Odběratelé jsou klíčovým prvkem faktorem oborového okolí společnosti. Vzhledem k povaze mého podnikatelského záměru se odběrateli rozumí koncoví zákazníci, kteří budou vyžadovat především nabídku kvalitních služeb v čistém a příjemném prostředí boulderbaru.

➤ **Hrozba substitutů**

Zahrozbu může být považován vznik různých všestranně zaměřených barů, ale i samostatných chumelých lezeckých stěn. Dále může být hrozba z stran substitutů zařadit například vznik různých sportovních center a areálů nabízejících širší sportovní vyžití za přijatelné ceny. Širší sportovní vyžití nemůžeme v našem boulderbaru z finančních a prostorových podmínek nabídnout. Snažíme se tedy alespoň vybavit bar šipkami, stolními fotbalky a podobnými zařízeními, které nejsou náročné na prostor.

➤ **Intenzita konkurenčního boje vnitřní**

Intenzita konkurenčního boje bude ovlivněna především případným vstupem nových konkurentů. Stávající konkurence je relativně slabá, protože jejich boulderovka (lezecká stěna) je nedostatečně velká, a náročnost – jedná se více méně o dětskou stěnu. Dále zde nenajdeme kvalitní klimatizaci a topení.

4.3 Segmentace trhu

Provedeme vymezení dvou základních cílových trhů:

1) Firma se bude soustřeďovat na trh v Přerově a Olomouckém kraji. Trh se bude segmentovat na základě psychografického hlediska, tedy podle životního stylu zákazníků. Proto se podnik bude orientovat na dva druhy zákazníků, a to na ty, kteří mají kladný vztah ke sportu všeobecně, ale i na ty, kteří mají kladný vztah ke sportovnímu životu a rád si vybaví.

2) Firma se bude orientovat na město Přerov a jeho okolí, i na celý olomoucký kraj. Cílovými zákazníky budou zejména aktivní občané, kteří budou využívat příjemné stylové prostředí baru. Dále pak také v neposlední řadě lezci, kteří zde najdou kamarády, odreagování a optimální tréninkové vyžití skvalitním občerstvením. Na

základě této segmentace bude vytvořena specifická marketingová strategie, která bude cíleně působit právě na tyto rozdílné skupiny zákazníků.

4.4 Konkurence

- Uvažujeme konkurenci v rámci Olomouckého kraje

BaseCamp

Kainarova 58

75002 Přerov

<http://www.bcprerov.cz>

Provozní doba:

Po. – Čt. 10:00-22:00

Pá. a So. 10:00-24:00

Ne 15:00-22:00



Obr. č. 5: boulder BaseCamp ¹²

Jedná se o cvičnou stěnu především určenou pro děti a začínající lezce. Součástí je i kavárna a bar. Prostory, velikost stěny a náročnost jsou nedostatečné. Chybí zde dostatečná klimatizace, topení a hudební produkce.

¹²<http://www.bcprerov.cz/>

BoulderBarUPajka

Karolíny Světlé 14

77900 Olomouc

<http://www.lezecke-centrum.cz>

Provozní doba:

Po.–Ne. 16.00–22.00



Obr. č. 6: boulderbarUPajka ¹³

BoulderBarUPajka se nachází v okrajové části Olomouce. Jak lze pozorovat z obrázků výše, jde o jednoduchou konstrukci stěny, kde chybí plastické prvky. Bar je velmi skromný s pouhými třemi stoly. Na nápojovém lístku toho také moc nenalezneme.

¹³<http://www.lezecke-centrum.cz/fotogalerie.html>

9abar&boulder

Třl.Máje44

Olomouc

Tel.:736411227

<http://www.9a.cz>

Provozní doba:

Po.– Čt:12.00–02.00

Pá.–Ne15.00–01.00



Obr. č.7:baraboulder9a ¹⁴

9a je stylový bar s relativně kvalitní lezeckou stěnou, nacházející se v centru Olomouce na Chybízské ulici, projektoranistolsní fotbal.

¹⁴<http://www.9a.cz/>

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOSNÁ VRH Ů ŘEŠENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ

5.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti – SWOT

Pro vnitřní analýzu podnikatelského prostředí jsem se rozhodl použít analýzu SWOT. Je sice pravda, že společnost se bude teprve zakládat, tudíž zatím není možné posoudit a vyhodnotit její silné a slabé stránky úplně. Ině objektivně. Velká většina otázek je však již zodpovězena (organizační plán, finanční plán, poloha, marketingový plán atd.) Budoucí vize jak bychom měli boulder & bar vypadat a fungovat je téměř jasná. Proto jsem se rozhodl zhodnotit jeho budoucí silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky a také určit příležitosti (opportunities), kterých bychom měli boulder & bar do budoucna využívat ve svůj prospěch, ale také hrozby (threats), kterým bude muset v blízké budoucnosti pravděpodobně čelit. Budoucí strategie bude založená na závěrech z této analýzy.

5.1.1 Silné stránky (strengths)

- ✓ Dobrá poloha – Výborná poloha boulder & bar u ulice Komenského, téměř v centru města Přerova, je jednou z velkých konkurenčních výhod. Poloha ulice Dobrovského má hned několik výhod. Je to například snadná dostupnost městskou hromadnou dopravou, je v blízkosti několika škol a vlakového nádraží.
- ✓ Moderní webové stránky – Na rozdíl od většiny konkurence si uvědomujeme důležitost informačních technologií a informačních kanálů pro propagaci společnosti. Proto vytvoříme moderní webové stránky v dobrém stylu a s výbornou propagací. Na našich stránkách také umístíme rezervační systém, kde si budou zákazníci moci rezervovat místo na stůl.
- ✓ Konexe a zkušenosti vlastníků – Vlastník je sportovec a vášnivý horolezec, který kolem sebe kumuluje spoustu kamarádů a známých

horolezců. Dále má také praktické zkušenosti s tímto sportem a s pohostinstvím.

- ✓ Stav prostor – Prostory domu na ulici Dobrovského jsou ve velmi dobrém stavu, tudíž není třeba zásadních zásahů do konstrukce domu. Vůvahu připadají pouze drobné úpravy.
- ✓ Kvalita poskytovaných služeb – Jde o naši hlavní silnou stránku, na které je celá úspěšnost projektu založena. Chceme poskytnout kvalitní sportovní vyžití v příjemném prostředí.
- ✓ Pořádání akcí – pro propagaci firmy je velmi dobrou příležitostí pořádání lezeckých závodů.
- ✓ Rozšíření prostor – v letních měsících bude velmi vhodné vybudovat venkovní zahrádku, což ale závisí na okolních nájemnících a pronájem pozemku od města.

5.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- ✓ Nováček na trhu – Je pravděpodobné, že ne všechno bude hned od začátku fungovat perfektně. Bude zapotřebí určitě času pro vybudování dobré pozice na trhu, vyladění strategií (marketingové, organizační, finanční), informování cílového segmentu o boulderu a baru. Vyladit celkové fungování tak, aby bylo bez problému.
- ✓ Možný špatný odhad zájmu o službu – kromě všech pozitivních faktorů, které ukazují, že by náš podnikatelský plán mohl být úspěšný (viz. předchozí analýzy) jsou zde i určité obavy. Hlavní otázkou je, zda-li bude naše služby takový zájem jakež očekáváme. Podvědomí obyvatelstva ČR o boulder a barech není tak vysoké jako například v alpských zemích, kde je tento sport mnohem populárnější a podobné zařízení jsou zde hojně využívána. Na druhou stranu například, že boulder a bary mohou v ČR dobře fungovat a

prosperovat námm užebýt celá řada boulder & barů napříkladem v Praze, Brně, ale napřík Olomoucí.

- ✓ Omezené prostory – k dispozici máme 156 m² nebytových prostor (sklepni prostory). Z toho místnost s boulderem má 47 m². Obáváme se proto, že v zimních měsících může dojít k situaci, kdy se na boulderu sejde větší množství lidí než je přípustná kapacita.

5.1.3 Příležitosti (Opportunities)

- ✓ Rozšiřování okruhu zákazníků přes kladné reference stávajících spokojených zákazníků – spokojenost našich zákazníků a vybudování si dobré pověsti je klíčem k úspěchu. Spokojený zákazník se znovu vrátí, ale i doporučí přátelům.
- ✓ Růst zájmu o outdoor a lezecký sport – V posledních letech roste obliba outdooru, sportovního lezení a také v poslední době boulderingu. Pár lety bylo slovo „bouldering“ v ČR neznámé, dnes většina mladých lidí ví, o co jde.
- ✓ Diferenciace od ostatních barů – náš bar bude mít na rozdíl od většiny konkurence styl, který překvapí a zaujme zákazníka. Pociťte sounáležitost do určité skupiny v tomto případěhrajet akéurčitou roli.
- ✓ Spolupráce s významnými firmami a osobami v oblasti sportu – zde vidím jako hlavní příležitost zavedení významných slevových permanentek například v obchodech se sportovním vybavením, nebo například umístění reklamy v prostorách bouldery.
- ✓ Spolupráce se školami – pronájem bouldery školám v dopoledních hodinách, kdy předpokládáme nižší návštěvnost.

5.1.4 Hrozby (Threats)

- ✓ Růst konkurence – konkurence v oblasti boulder & barů zatím není v Praze příliš vysoká. Oproti jiným městům ČR (Praha, Brno, Ostrava). V Praze je

zatím pouze jeden boulder, který není příliš povedený. I přes to se ukázalo, že P řerov potenciál v této oblasti má a je zde podnikatelská příležitost. Této příležitosti bude chtít časem využít jistě i někdo jiný. Proto předpokládám růst konkurence.

- ✓ Změna legislativy – změna legislativy by mohla negativně ovlivnit naši činnost. Další hrozbou jsou i možné změny v občanském zákoníku (dodržování nočního klidu), nebo i zpřísnění podmínek pro provozování restauračních zařízení. Vzhledem k blízkým volbám a budoucí nové vládě lze některé tyto změny čekat. Mohou ale být i pozitivní.
- ✓ Sezónní výkyvy návštěvnosti – návštěvnost většiny sportovních zařízení je více či méně závislá na ročním období. Z toho lze předpokládat, že v letním období bude našich návštěvníků boulderu výrazně méně, než v zimě, kdy není možnost lézt ve volné přírodě.
- ✓ Snížení kupní síly obyvatelstva – například finanční krize způsobuje pokles kupní síly obyvatelstva. Lidé méně utrácí, mají obavy z budoucnosti a více šetří. To ovlivňuje i pronájem nemovitostí a negativně působí na ekonomiku. Zákazníci u nás mohou říci, že šetří, ale nechtějí utrácet za zábavu. Na druhé straně někteří lidé naopak chodí, protože šetří.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dobrá poloha ✓ Moderní webové stránky ✓ Konec zkušeností vlastníků ✓ Stav prostor ✓ Kvalita poskytovaných služeb ✓ Pořádání akcí ✓ Možnost rozšíření prostor | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nováček natrhu ✓ Možný špatný odhad zájmu o službu ✓ Omezené prostory |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozšiřování okruhu zákazníků přes klade referencí stávajících spokojených zákazníků ✓ Růst zájmu o outdoor a lezecký sport ✓ Diferenciace od ostatních barů ✓ Spolupráce s různými firmami působícími v oblasti sportu ✓ Spolupráce se školami | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Růst konkurence ✓ Změna legislativy ✓ Sezónní výkyvy návštěvnosti ✓ Snížení kupní síly obyvatelstva |

Tabulka č.2: SWOT analýza ¹⁵

5.2 Původ podnikatelského záměru

Uvedené prostory na ulici Komenského, kde budou **lidské** a bar provozován patřil panu Adamu Jakešovi. Z důvodu problému s nájemníky (platební morálka) a potřebou pana Jakeše realizovat se a diverzifikovat své příjmy, se rozhodl sám tyto prostory využít nějakým efektivnějším způsobem.

Dalším důvodem tohoto nápadu je snaha o diferenciaci od ostatní konkurence (restaurace, bary, sportovní střediska) a vztah majitele k lezeckému sportu.

¹⁵Vlastní zpracování

5.3 Miseavizepodnikatelskéhozám ěru

Mise – misí tohoto podnikatelského zám ěru je využití 156m² nebytových prostor vP řerově na ulici Komenského kvytvo ěření boulder&baru, který se bude jmenovat Boosteraúsp ěšněza čítjeho provoz. To znamenázískatzákazníkyaone jvíce využít kapacityza ú ělempokrytínáklad ů adosažení zisku lepšího než kdyby byly prostory pouzepronajímány.

Vize – vizís pole ěnostiaboulder&baru jezískánísiklientelyavybu dovánísidobrého jména. Bude-li tento p ředpoklad spln ěn, dá se uvažovat o dalším rozvoji ěi rozší ěření napříkladformoufranchisingu.

5.4 Základníinformaceopodniku

Vzhledem k výše uvedeným skute ěnostem a druhu podnikání jsem došel kzáv ěru, že pro tento podnikatelský zám ěr bude nejlepší možnou právní formou podnikáníspole ěnostsru ěnímomezeným.Hlavnímd ůvodempro ějsemserozhodlpro tuto formu je výhodnost omezeného ru ění. V p řípadě krachu spole ěnosti nemusí majitelru čitnemovitostí(prostoryboulder&baru).

Právní formou bude tedy obchodní spole ěnosti – spole ěnost s ru ěním omezeným. Spole ěnost bude mít jednoho zakladatele (Adam Jakeš), jej í kapitál bude činit 600.000 K ě. Tato částka bude splacena v hotovosti. Spole ěnost bude založena v srpnu roku 2010 tak, aby byla schopna zahájit nejpo zději na začátku roku 2011 podnikatelskou činnost.

Spole ěnost se bude jmenovat podle jména boulder&baru, Boosters.r.o. P řeklad slova booster jasn ě vypovídá o poslání spole ěnosti. Internetové stránky budou k nalezení na adrese www.Booster.cz.

5.5 Předmětpodnikání

Hlavní službou boulder&baru bude podle odvětvové klasifikace ekonomických činností OKE Č H 55.40 – Výčepy a bary. Tato třída zahrnuje prodej nápojů pro konzumaci v provozovnách, také spojenou s možností nějakého druhu zábavy v hostincích, barech, nočních klubech, pivnicích atd. Bude potřeba požádat o povolení k provozování této činnosti. Jedná se o činnost spadající do skupiny volných živností, tudíž není třeba praxe ani vyučení v oboru. Mimo to bude moci zákazník využít boulderu (vstup pouze na vlastní nebezpečí) viz. Marketingový mix – produkt/služba.

5.6 Marketingový mix – 4P (7P)

Marketingový plán ukazuje, jak se podnik hodlá prosadit na trhu oproti konkurenci. Jde především o vliv inovací potřebných budoucím zákazníkům. Jedná se také o zpracování prvků, které patří do marketingového mixu, což je zpracování produktu nebo služby, stanovení ceny, stanovení komunikačního mixu a stanovení místa poskytování služby. Tento plán by neměl být zaměřen jen na současnost nebo blízkou budoucnost, ale měl by popisovat další rozvoj. Důležité je také tento plán sledovat, vyhodnocovat a dále podle potřeb upravovat.

5.6.1 Product – Produkt/Služba

Cílem boulder&baru bude poskytovat služby vysoké kvality. Zákazník by si měl odnášet i požitky a dobrou náladu, aby se opět vrátil a podal svému okolí kladné reference. To by mělo pomoci rychlejší, příjemnější a ochotnější obsluhu a v neposlední řadě kvalitní a vyhovující „bouldrová“ atmosféra. Protože se jedná o horolezecký bar, nezapomenutelným zážitkem by měly být i pravidelně konané závody. Cílem je nabídnout zákazníkům možnost efektivního a bezpečného cvičení v prostorách v centru města Přerova.

Barbudep řipravovanásledněprodávatkvalitníachutné nápoje, jejichž názvy budou mít souvislost s názvy známých hor a horolezců. Kromě obvyklejně dostupných nápojů bar nabídne také různé míchané nápoje, které budou jak v alkoholické, tak i v nealkoholické verzi, dále nebudou chybět ovocné šťávy a energetické nápoje. Samozřejmě mostí je kvalitní české pivo.

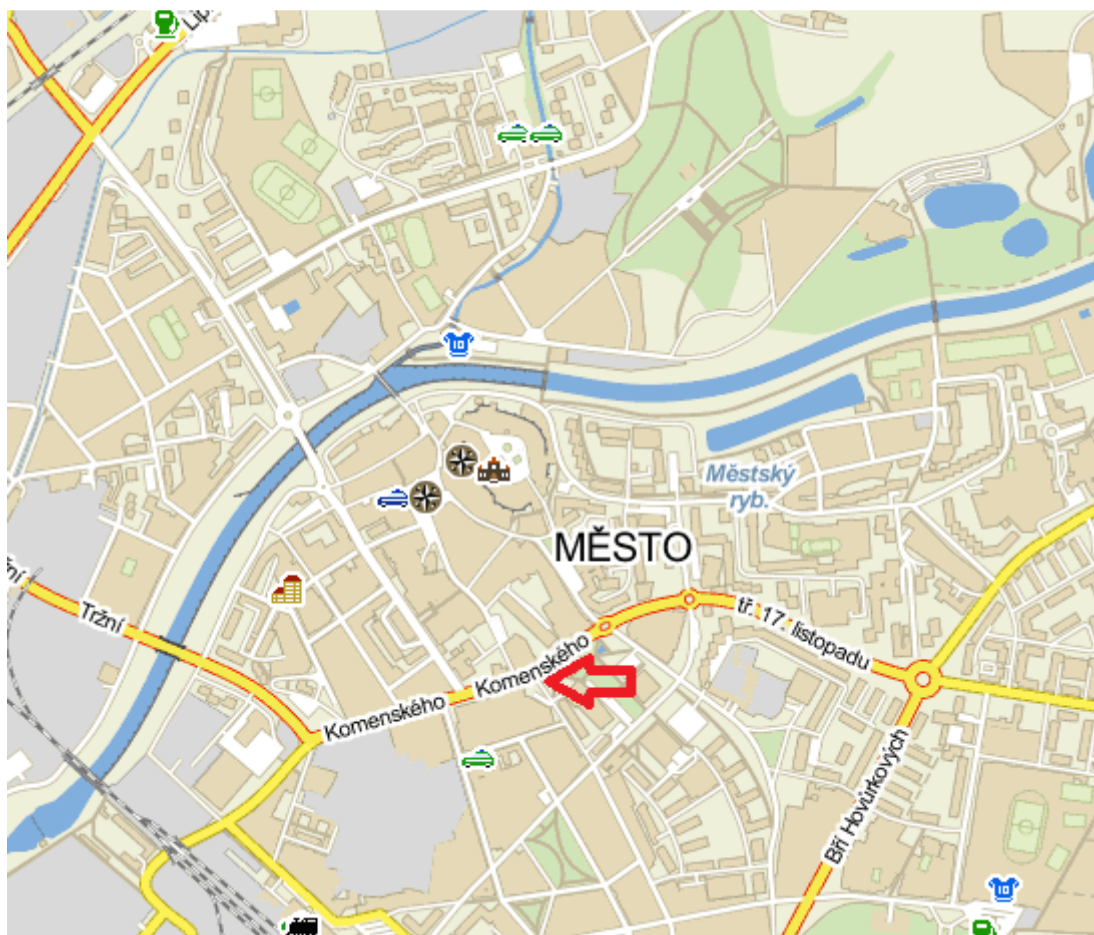
5.6.2 Price–Cena

Firma usiluje o to, aby získala zákazníky, to však nechce provádět prostřednictvím nižších cen než má konkurence, protože naše služby jsou na vyšší úrovni. Zaměřujeme se tedy na diferenciaci a na kvalitu.

Poptávka po námi nabízených službách je silně ovlivněna sezónností. Zejména v letních měsících, kdy je poptávka nižší, se mohou uplatnit poukázky na různé slevy, zvýhodněné permanentky. Cenovou strategií ovšem může být také dopolední káva zdarma, nebo časově neomezený vstup na stěnu v dopoledních hodinách. Při různých hudebních programech či „boulderových“ závodech mohou být uplatněny cenové akce na určitý druh nápoje.

5.6.3 Place–Místo (distribuce)

Místo budoucího boulder&baru je jedním z hlavních strategických faktorů podnikání. Jedná se o sklepní prostor staršího bytového domu na ulici Komenského v městě Přerov. Město Přerov je známé svým největším železničním uzlem v ČR. V blízkosti Přerova nejsou žádné skály pro provozování tohoto sportu. Nejbližší možné útočiště lezců z Přerova je v Moravském Krasu (60 km), nebo v Beskydech. Ulice Komenského leží v centrální části města, takže je zde ideální dopravní dostupnost. V blízkosti boulder&baru se navíc nachází dvě střední školy a vlakové a autobusové nádraží. Toho lze využít a se školami dohodnout na případnou spolupráci.



Obr. č.8:MapaPíserova¹⁶

5.6.4 Promotion–Marketingová komunikace

Pro úspěch z řízeného podniku, je důležité dostat jméno firmy do povědomí zákazníků. Seznámit je s nabízenými službami a výhodami z toho vyplývajících. Z tohoto důvodu je nutná reklama. Zvolíme reklamu formou letáčků, které umístíme v obchodech se sportovním vybavením, na školách, na veřejných nástěnkách a to jak přímo v Píserově, tak i v okolních městech a vesnicích. Tento způsob propagace není příliš finančně náročný a jsme schopni zajistit své pomoci a s minimálními finančními náklady. Další možností je také reklama v místním rádiu. Tento způsob propagace je podstatně finančně náročnější než letáčky. Proto je třeba vymyslet opravdu kvalitní slogan, který cílovou skupinu zaujme. Poslední a jeden z nejpopulárnějších propagačních kanálů jsou bezpochyby sociální sítě.

¹⁶<http://www.mapy.cz/>

Důležitým propagačním zdrojem budou také naše vlastní internetové stránky www.booster.cz, které budou velmi lehce k nalezení internetovými vyhledávacími. V tomto případě chceme, aby stránky byly atraktivní, originální, a aby potenciálního zákazníka na první pohled zaujaly a zároveň, aby bylo velmi jednoduché orientovat se na nich. Na stránkách budou všechny důležité informace týkající se cen, služeb, lokality, kontakty, vzkazy od předchozích návštěvníků, fórum pro komunikaci pravidelných návštěvníků atd. Proto vyčlením vyšší prostředky na tvorbu těchto internetových stránek. Uvědomujeme si totiž, že v dnešním světě jde o velmi důležitý faktor ovlivňující naši úspěšnost.

5.6.5 People–Lidský faktor

Tento faktor je ve všech oblastech podnikání klíčovým. To zdůvodňuje primárního kontaktu se zákazníkem a také a to v neposlední řadě proto, že jde o velmi finančně náročnou položku. Dojem zanechaný na zákazníkově je velmi důležitý, jak se k němu chovala obsluha. Je to většinou ochota a schopnost personálu v neposlední řadě jeho chování a vztah k zákazníkovi. Nezáleží tedy pouze na kvalitě hlavní služby.

Velmi dobře si uvědomujeme, jak důležitý je výběr a školení zaměstnanců. Školení dobře zaplacení zaměstnanci jsou vždy v práci spokojenější, loajálnější a také více pracovití. Výsledkem je vyšší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka. Tímto způsobem potom získáváme spokojené a loajální zákazníky, kteří nás doporučují svým přátelům. Celkovým výsledkem tohoto řetězce začínajícího zaměstnance je zdravý úspěch podniku.

5.6.6 Partnership–spolupráce+Packaging–balíčekování

Jak již bylo zmíněno, jedním z našich cílů je poskytovat zákazníkům kvalitní služby v oblasti volnočasových aktivit. Kromě provozu baru a lezecké stěny bych rád spolupracoval se podobnými firmami zabývajícími se sportem a volnočasovými aktivitami, školami, sportovními kluby atd. Právě tyto extra možnosti a výhodná poloha

ve centru, aby mohly být našimi hlavními konkurenčními výhodami. Zákazníkům se bude kromě služeb boulder & baru nabízet, organizovat a zprostředkovávat různé sportovní akce (seskoky padákem, lanové centrum), kurzy (kiteboarding, windsurfing, snowboarding) a zájezdy do hor (Moravský kras, Tatry...)

Díky těmto spolupracím firma nejen pozitivně vstoupí do povědomí zákazníků, ale dosáhneme vyšší spokojenosti zákazníka a možné provize za zprostředkování služeb. Zde je seznam uvážených partnerů nabízených služeb:

Lanové centrum Olomouc (www.lanovecentrum.cz/olomouc) - Nabízí celodenní lanové aktivity, školulezení atd.



Obr. č.9: logo Proud¹⁷

Adrenalin centrum (www.adrenalincentrum.cz) – Nabízí seskoky padákem, lyžařské zájezdy, rafting.



Obr. č.10: Adrenalin centrum¹⁸

¹⁷<http://www.lanovecentrum.cz/olomouc/>

¹⁸<http://www.adrenalincentrum.cz/>

Sportovní klub University Palackého (www.skupol.28t.cz) – možnost pronájmu stěn v lesích dopoledních hodinách a zdrojů zkušeností v oblasti sportu.



Obr. č.11:SKUP¹⁹

Klub horolezců Olomouc (www.kho.cz) – možnost pronájmu stěn a případná spolupráce při pořádání lezeckých závodů.

5.6.7 Vybavení provozovny

Za řízení místnosti musí být dostatek světla a především kvalitní plastické stěny s velkým množstvím chytů. Další nedílnou součástí je také žíněnka, která musí být zdravotně nezávadná, lehce omyvatelná. Povrch by také neměl způsobovat odření či spáleniny a měl by být příjemný a měkký, tak aby chránil klouby a chodidla před nárazy. Další důležitou předností je snadná údržba a omyvatelnost. Jelikož se při kletení používá magnesiový prášek, je v prostorách stěny extrémně zvýšená prašnost a proto je nezbytností výkonná vzduchotechnika. Velmi praktickou záležitostí při času tráveném na stěně je také audioprojekce. Kromě WC bude boulder & bar vybaven také šatnou se sprchou.

Za řízení baru je velmi důležitý faktor z hlediska služeb i prostředí, ve kterém ke směně dochází. Je tedy žádoucí, aby se náš host cítil příjemně a rád se vracel. Mezi nepostradatelné součásti baru můžeme zařadit:

- barový pult
- barové židličky
- stoly a židle

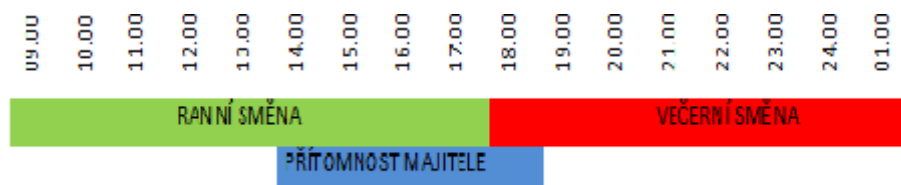
¹⁹<http://www.skupol.28t.cz/>

- výčep
- chladicíza řízení
- lednička
- výkonnávzduchotechnika
- projektor
- notebook, telefona audiotechnika
- espresso
- ostatní gastroza řízení

5.7 Organizační struktura

Pro provoz boulder&baru je třeba 2 pracovní síly, které se budou střídat po osmihodinových směnách. Jelikož provoz boulder&baru bude Po–Pá–09.00–01.00, směny se rozdělí na ranní a noční. Ranní směna je od 09.00 do 17.00 a noční směna od 17.00 do 01.00 hod. Vzhledem k tomu, že by bylo téměř nemožné najít zaměstnance ochotné pracovat každý den, nehledě na to, že je víkend a svátek, bude zapotřebí tento 2členný pracovní tým doplnovat brigádníky (1 až 2), kteří budou vyplňovat mezery v případech, kdy stálí zaměstnanci nebudou moci přijít.

Administrativní záležitosti a zásobování si bude pan Jakeš zabezpečovat svépomocí. Jeho přítomnost je ideální v období kolem 17.00 hodiny, protože do nich přichází střídání směn a tudíž jde o ideální příležitost pro komunikaci se zaměstnanci a řešení případných problémů. Pro zásobování a komunikaci s dodavateli je vhodné a příležitost v poledních hodinách.



Tabulka č.3: Rozvrh pracovní doby ²⁰

²⁰Vlastní zpracování

Povinnosti úkolů zaměstnanců jednotlivých směnách jsou:

Ranní směna - Tato směna bude vzhledem k pracovní době pravděpodobně nejméně oblíbená mezi zaměstnanci. Zároveň se ale bude jednat o nejklidnější směnu. V této době neočekáváme výraznou aktivitu. Předpokládáme návštěvu občasných zákazníků například na kávu, dále pak příležitostných návštěvníků boulderu ať už jednotlivých nebo skupinových (školy, zájmové kroužky atd.) Jedinou povinností této směny bude udržovat pořádek a připravovat podnik pro večerní náročnou směnu.

Večerní směna – Ve večerních a nočních hodinách předpokládáme velkou návštěvnost jak boulderu, tak i baru. Tato směna bude velice náročná, možná i zábavnější než ranní směna. Úkolem bude neustále kontrolovat dění v podniku, udržovat pořádek a pružně reagovat na případné problémy.

Předpokládáme, že organizační struktura bude mít 5 členů:

- Vedoucí-majitel
- 2 zaměstnanci hlavní pracovní poměr – barman
- 2 zaměstnanci zkrácený pracovní úvazek – brigádník
- Externí účetní

Vedoucí – Jeho povinností bude, obecně řečeno, celkově dohlížet nad dobrým chodem boulder & baru. Tzn. rozdávat úkoly, kontrolovat zaměstnance během jejich směn, pomáhat, komunikovat se zákazníky, dodavateli a partnery. Vedoucí – majitel bude v prvních týdnech provozu přítomen takřka neustále, bude dohlížet za zabíhání podniku a zaškolovat zaměstnance, dokud je nezaučí na takovou úroveň, kdy si bude jistý, že provoz bude spolehlivě fungovat bez jeho přítomnosti.

Barman – požadavky:

- Flexibilita a ochota pracovat

- A minimáln ěn komunikativní úrovní, znalost statních jazyk ů výhodou
- Praxe na pozici ěíšník/barman výhodou
- Příjemné vystupování, komunikativní povaha
- Znalost práce po ěítačem

Brigádník–Požadavky:

- Flexibilita a ochota pracovat
- A minimáln ěn komunikativní úrovní, znalost statních jazyk ů výhodou
- Praxe na pozici ěíšník/barman výhodou
- Příjemné vystupování, komunikativní povaha
- Znalost práce po ěítačem

Externí účetní–Požadavky:

- Praxe v oboru
- Dobré reference
- Flexibilita

5.8 Finanční plán

Finanční plán poskytuje úplnou představu o tom, kolik prost ředků plyne do společnosti, na jaké účely jsou využity, jakou hotovost má firma k dispozici a jaká je její finanční pozice. M ěl by poskytovat i informaci, kdy bude dosaženo zisku u. Součástí tohoto finančního plánu je p řehled p ředpokládaných tržeb, po ěáteční rozvaha, výkaz zisku a ztráty a p řehled Cash–flow a to v horizontu t ěřlet.

Dále plán obsahuje i p řehled investic na po ěátku. Nutné výdaje na zahájení provozu a po t řeba finančních prost ředků na investice a provoz.

K tomu, aby se pan Jakeš vyhnul eventuálnímu neúspěchu již na samém počátku podnikatelské činnosti, je vhodné připravit zakladatelský rozpočet, který bude obsahovat veškeré aspekty spojené s financováním.

Podnikatel se musí zabývat otázkou správného stanovení nejcelkovější výše, ale i potřebné struktury majetkových částí vytvářejících v čase předpoklady pro výkon podnikatelské činnosti.

Celkové náklady na založení společnosti, potřebnou úpravu a vybavení prostor budou spolu s počátečními provozními náklady kryty ze základního jmění společnosti do doby, než společnost začne generovat tržby. Tento kapitál bude splacen jedním majitelem společnosti Adamem Jakešem na účtu společnosti.

| Dlouhodobý majetek | Kč | Vlastní kapitál | Kč |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------|
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | Základní kapitál | 600 000 |
| Drobný majetek | 0 | Výsledek hospodaření minulých let | 0 |
| Oprávkový drobnému majetku – Odpisy | 0 | Výsledek hospodaření účetního období | 0 |
| Oběžná aktiva | 0 | Cizí zdroje | 0 |
| Finanční účty – Banka a pokladna | 600 000 | Krátkodobé závazky z obch. styku | 0 |
| Krátkodobé pohledávky z obch. styku | 0 | Závazky vůči zaměstnancům | 0 |
| Poskytnuté zálohy | 0 | Závazky vůči společníkům | 0 |
| Účet DPH – nárok | 0 | Účet DPH – výstup | 0 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | Dlouhodobé závazky | 0 |
| Zálohové platby | 0 | Jiné závazky | 0 |
| Zásoby | 0 | | 0 |
| Aktiv celkem | 600 000 | Pasiv celkem | 600 000 |

Tabulka č.4: Vstupní rozvaha

Zdroj: Vlastní výpočty

5.8.1 Přehled předpokládaných tržeb

| Tržby | Q1 2011 | Q2 2011 | Q3 2011 | Q4 2011 | R 2011 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| boulder | 81 000,00 | 54 000,00 | 54 000,00 | 81 000,00 | 270 000,00 |
| bar | 300 000,00 | 500 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 2 000 000,00 |
| Celkem | 381 000,00 | 554 000,00 | 654 000,00 | 681 000,00 | 2 270 000,00 |

Tabulka č.5: Přehled předpokládaných tržeb prorok 2011

Zdroj: Vlastní výpočty

V předchozí tabulce vidíme předpokládané tržby na rok 2011 rozdělené do jednotlivých čtvrtletí.

Cenu jednoho vstupu jsem stanovil na 60 Kč, přičemž jde o vstup celodenní. Hlavním zájmem je, aby zde zákazníci vydrželi co nejdéle. Vycházel jsem z průměrné ceny vstupu do levnějšího fitcentra, kde se hodinový vstup většinou pohybuje právě kolem 60 Kč. Jedná se částečně o sezónní záležitost, proto v zimních měsících předpokládám průměru 15 hostů boulderu za den, kdežto v letních jen 10.

V prvním čtvrtletí provozu očekávám v baru výrazně slabší tržby, z důvodu zavádění a neznalosti potenciálních hostů. Při stanovení tržeb vycházím z průměrného počtu hostů za den a jejich průměrnou útratou 170 Kč. V posledním čtvrtletí pak boulder bar navštíví 40 hostů za den. Z mého pohledu se jedná o relativně skromné odhady.

Odhad tržeb jsem provedl pouze pro realistickou variantu, dále pak v kapitole 5.8.3, která se zabývá dobou návratnosti, je uvedena i varianta tržeb optimistická a pesimistická.

Vzhledem k tomu, že každé podnikání se vyvíjí, předpokládám, že tato firma se bude vyvíjet v pozitivním trendu. V následující tabulce uvádím předpokládané objemy tržeb v následujících letech.

| Tržby | Q1 2011 | Q2 2011 | Q3 2011 | Q4 2011 | R 2012 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| boulder | 89 100,00 | 59 400,00 | 59 400,00 | 89 100,00 | 297 000,00 |
| bar | 550 000,00 | 550 000,00 | 550 000,00 | 550 000,00 | 2 200 000,00 |
| Celkem | 639 100,00 | 609 400,00 | 609 400,00 | 639 100,00 | 2 497 000,00 |

Tabulka č.6: Přehled předpokládaných tržeb prorok 2012 Zdroj: Vlastní výpočty

| Tržby | Q1 2011 | Q2 2011 | Q3 2011 | Q4 2011 | R 2013 |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| boulder | 97 200,00 | 64 800,00 | 64 800,00 | 97 200,00 | 324 000,00 |
| bar | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 2 400 000,00 |
| Celkem | 697 200,00 | 664 800,00 | 664 800,00 | 697 200,00 | 2 724 000,00 |

Tabulka č.7: Přehled předpokládaných tržeb prorok 2013 Zdroj: Vlastní výpočty

V druhém roce plánují růst tržeb přibližně o 10% na hodnotu 2497000 Kč. Ve třetím roce očekávají nárůst tržeb o 20 % oproti roku prvnímu, což je nárůst na 2724000 Kč.

5.8.2 Přehled výdajů

Výdaje budou plynout neustále, z počátku budou převážovat výdaje investiční povahy a následně pak především výdaje provozního charakteru. Obě tyto části, investiční a provozní, v tomto přehledu spojíme v jednotný celek, z kterého následně zjistíme výdaje v jednotlivých letech realizace projektu. Veškeré vstupní náklady budou uhrazeny ze základního jmění společnosti (600.000,- Kč). Jedná se o náklady vynaložené na založení společnosti (pořízení živnostenských oprávnění, poplatek za zápis společnosti do obchodního rejstříku), náklady na vybavení boudy a baru (sklenice, talíře, kávovar, pult se dřezem, lednice, kasa). Před zahájením provozu boudy a baru bude nutné provést některé úpravy interiéru, nakoupit potřebný nábytek, došat, vybudovat lezecké stěny.

| Investice | Kč |
|------------------------------------|-------------------|
| Rekonstrukce prostor | 110 000,00 |
| Vybavení části boudy | 250 000,00 |
| Vybavení části baru | 115 000,00 |
| Vybavení šaten a soc. zařízení | 25 000,00 |
| Administrativa se založením s.r.o. | 20 000,00 |
| Celkem | 520 000,00 |

Tabulka č.8: Potřebné investice

Zdroj: Vlastní výpočty

Toto jsou investice, které bude nutno provést neodkladně. Administrativou se založením je myšleno samotné založení a vznik firmy. Toto může být řešeno jak samotným procesem založení společnosti, tak i objednáním si založení společnosti. Tyto náklady se pohybují v rozmezí 15–40 tis. Kč v závislosti na formě.

Dalšími náklady jsou náklady provozního charakteru. Tyto náklady jsou předpokládány a mohou se lišit od skutečnosti. Předpokládám však, že nijak výrazně. Tyto údaje jsou v následující tabulce.

| Profese | Mzda | Mzda roční |
|-------------------|------------------|-------------------|
| Barman HPP | 15 000,00 | 180 000,00 |
| Barman HPP | 15 000,00 | 180 000,00 |
| Brigádník DPČ | 2 000,00 | 24 000,00 |
| Brigádník DPČ | 2 000,00 | 24 000,00 |
| Vedoucí (majitel) | 20 000,00 | 240 000,00 |
| Σ | 54 000,00 | 648 000,00 |
| ZSP (34%) | 18 360,00 | 220 320,00 |
| CELKEM | 72 360,00 | 868 320,00 |

Tabulka č.9:Roční mzdové náklady

Zdroj: Vlastní výpočty

V tabulce č.9 jsou znázorněny očekávané mzdové náklady. Mzdy barmanů, tzn. dvou zaměstnanců pracujících na HPP, jsou průměrně 15 tis. Kč. Platy brigádníků pracujících na dohodu o pracovní činnosti budou zhruba 2 tis. Kč měsíčně. Jedná se jen o občasné výskoky. Plat na pozici vedoucího je stanoven 20 tis. Kč.

| Položka | Kč/měsíc | Kč/rok |
|----------------|------------------|-------------------|
| Elektřina | 5 000,00 | 60 000,00 |
| Voda | 1 000,00 | 12 000,00 |
| Plyn | 4 000,00 | 48 000,00 |
| Telekomunikace | 2 000,00 | 24 000,00 |
| Propagace | 2 000,00 | 24 000,00 |
| Ostatní | 5 000,00 | 60 000,00 |
| CELKEM | 19 000,00 | 228 000,00 |

Tabulka č.10: Režijní náklady

Zdroj: Vlastní výpočty

V tabulce č.10 jsou uvedeny očekávané režijní náklady. Ty se skládají zejména z nákladů na energie, odběry vody, plynu a ostatní náklady, ve kterých je zahrnutá údržba, pojištění a jiné náklady.

Náklady na propagaci zahrnují náklady na letáky, inzerci v místním tisku či propagaci formou sociálních sítí, internetu a rádia. V případě propagace formou místního rádia se bude jednat o jednorázové akce.

V následující tabulce č. 11 je souhrn ročních provozních nákladů, které se skládají z položek mzdové náklady, režijní náklady a náklady na nákup zboží. Náklady na nákup zboží jsou odvozeny od předpokládaných tržeb a jsou jím přímo účtované.

| Položka | R 2011 |
|------------------------|---------------------|
| Roční mzdové náklady | 868 320,00 |
| Roční režijní náklady | 228 000,00 |
| Roční náklady na zboží | 1 135 000,00 |
| CELKEM | 2 231 320,00 |

Tabulka č. 11: Souhrn ročních provozních nákladů Zdroj: Vlastní výpočty

Tabulka č. 11 znázorňuje celkové roční provozní náklady, které se skládají z již výše uvedených nákladů mzdových a režijních. Dále zde také figurují roční náklady na zboží, které činí polovinu tržeb baru.

5.8.3 Dobu návratnosti

| položka | 2 011 | 2 012 | 2 013 | 2 014 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| Hv za minulé období | - | - 481 320,00 | - 329 140,00 | - 63 460,00 |
| Počáteční investice | 520 000,00 | - | - | - |
| Tržby | 2 270 000,00 | 2 497 000,00 | 2 724 000,00 | 2 724 000,00 |
| Náklady | 2 231 320,00 | 2 344 820,00 | 2 458 320,00 | 2 458 320,00 |
| Návratnost | - 481 320,00 | - 329 140,00 | - 63 460,00 | 202 220,00 |

Tabulka č. 12: Realistická varianta doby návratnosti Zdroj: Vlastní výpočty

Z tabulky č. 12 lze vyčíst, že reálnou dobu návratnosti investice tím, že tržby se první 2 roky zvyšují po 10%. Na konci roku 2014 očekáváme kladný výsledek hospodaření.

| položka | 2 011 | 2 012 | 2 013 | 2 014 | 2 015 | 2 016 | 2 017 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Hv. za minulé období | | - 594 820,00 | - 567 490,00 | - 438 010,00 | - 308 530,00 | -179 000,00 | - 49 570,00 |
| Počáteční investice | 520 000,00 | - | - | - | - | - | - |
| Tržby | 2 043 000,00 | 2 247 300,00 | 2 451 600,00 | 2 451 600,00 | 2 451 600,00 | 2 451 600,00 | 2 451 600,00 |
| Náklady | 2 117 820,00 | 2 219 970,00 | 2 322 120,00 | 2 322 120,00 | 2 322 120,00 | 2 322 120,00 | 2 322 120,00 |
| Návratnost | - 594 820,00 | -567 490,00 | - 438 010,00 | - 308 530,00 | -179 000,00 | - 49 570,00 | 79 910,00 |

Tabulka č.13:Pesimistickávariantadobynávratnosti

Zdroj :Vlastnívýpočty

Tabulka č. 13 znázorňuje dobu návratnosti při pesimistické variantě vývoje tržeb. Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že budoucí tržby budou o 10% menší než v případě realistické varianty. Lze tedy předpokládat, že v případě pesimistické varianty bude doba návratnosti projektu utéměř 7let.

| položka | 2 011 | 2 012 | 2 013 |
|---------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Hv za minulé období | - | - 367 820,00 | - 90 790,00 |
| Počáteční investice | 520 000,00 | - | - |
| Tržby | 2 497 000,00 | 2 746 700,00 | 2 996 400,00 |
| Náklady | 2 344 820,00 | 2 378 880,00 | 2 905 610,00 |
| Návratnost | - 367 820,00 | - 90 790,00 | 311 090,00 |

Tabulka č.14:Optimistickávariantadobynávratnosti

Zdroj :Vlastnívýpočty

Naopak optimistická varianta vychází z předpokladu, že budoucí tržby budou o 10% větší než očekává realistická varianta. Tato tabulka č. 14 ukazuje, že v případě optimistického vývoje tržeb můžeme očekávat dobu návratnosti necelé 3 roky. Tento rapidní rozdíl v dobách návratnosti jednotlivých variant je způsoben poměrně velkými provozními náklady, zejména náklady na mzdy zaměstnanců. Zde vidím stále určitou finanční rezervu.

5.8.4 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání na základě výše uvedených předpokladů celkových nákladů a celkových tržeb podniku uvádí následující tabulka.

| | Pesimistická v. | Realistická v. | Optimistická v. |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Celkové tržby | 2 043 000,00 | 2 270 000,00 | 2 497 000,00 |
| Celkové náklady | 2 637 820,00 | 2 751 320,00 | 2 864 820,00 |
| z toho: | | | |
| Vstupní náklady | 520 000,00 | 520 000,00 | 520 000,00 |
| Režijní náklady | 228 000,00 | 228 000,00 | 228 000,00 |
| Náklady na nákup zboží | 1 021 500,00 | 1 135 000,00 | 1 248 500,00 |
| Osobní náklady | 868 320,00 | 868 320,00 | 868 320,00 |
| HV před zdaněním | - 594 820,00 | - 481 320,00 | - 367 820,00 |
| Daň z příjmu (20%) | - | - | - |
| HV po zdanění | - 594 820,00 | - 481 320,00 | - 367 820,00 |

Tabulka č.15: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Zdroj: Vlastní výpočty

5.8.5 Výkaz Cash-flow

Pro malé podniky je tok hotovosti důležitějším ukazatelem než ziskovost. Je to tím, že nikdo nepředpokládá, že malý podnik bude ziskový hned první den nebo v prvním roce své činnosti a taky tím, že zisk bývá upravován položkami, které nemají vliv na každodenní chod podniku (odpisy) nebo položkami snižujícími daňovou povinnost. Ovšem pokud podnik dojde k dovolnění finanční prostředky, může mít vliv na jeho další existenci. Proto se tok hotovosti považuje za nej přesnější indikátor úspěšnosti malých podniků, zejména v prvotních fázích čí fází chodu.

| Položka | 2 010 | 2 011 | 2 012 | 2 013 | 2 014 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CF min. období | - | - 520 000 | - 481 320 | - 329 140 | - 63 460 |
| Příjmy | - | 2 270 000 | 2 497 000 | 2 724 000 | 2 724 000 |
| tržby | - | 2 270 000 | 2 497 000 | 2 724 000 | 2 724 000 |
| Výdaje | 520 000 | 2 231 320 | 2 344 820 | 2 458 320 | 2 458 320 |
| mzdové náklady | - | 868 320 | 868 320 | 868 320 | 868 320 |
| náklady na založení firmy | 520 000 | - | - | - | - |
| režijní výdaje | - | 228 000 | 228 000 | 228 000 | 228 000 |
| výdaje na nákup zboží | - | 1 135 000 | 1 248 500 | 1 362 000 | 1 362 000 |
| Cash-Flow | - 520 000 | - 481 320 | - 329 140 | - 63 460 | 202 220 |

Tabulka č.16: Výkaz předpokládaného Cash-flow

Zdroj: Vlastní výpočty

Z tabulky předpokládaného cash – flow je vidět, že firma bude mít dostatek finančních prostředků. Do firmy bude vložen počáteční vklad 600 tis. Kč. Tento vklad by měl pokrýt finanční potřeby podniku. Vklad společníka zabezpečí překlenutí počáteční fáze projektu.

V dalších letech bude již podnik v tomto směru finančně soběstačný. V případě, že tomu tak nebude, bude se jednat jen o výjimečné situace a tento krátkodobý nedostatek finančních prostředků bude řešen operativně, například formou kontokorentního úvěru.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat ucelený podnikatelský záměr na zprovoznění a otevření boulder baru v Přerově, který by mohl mít reálný předpoklad uplatnit se na současném trhu. Tento podnikatelský záměr by měl také podnikateli sloužit jako určitý návod při založení reálného podniku. Následně bychom ho mohli použít jako efektivní nástroj pro plánování a rozhodování. Je důležité si uvědomit, že žádné z uvedených šetření či zkoumání není trvale platným, jelikož se neustále mění trh, tržní prostředí a konkurence. Je nutné je neustále sledovat a případně upravovat chování podniku reálné situace neustále se měnícího a potenciální hrozby a příležitosti.

Plán se skládá z čtyř hlavních částí. První část zabývá vymezením problému a

cílem práce, ve druhé části teoretickými poznatky, jako třetí část své diplomové práce jsem pracoval na analýze současného stavu, ve čtvrté části je nastíněno vlastní řešení podnikatelského záměru obsahující analýzu nákladů a výnosů a patou poslední částí je závěr.

V teoretické části této práce jsem nashromáždil a prostudoval teoretické zdroje poskytující informace pro vypracování podnikatelského záměru. Teoretické poznatky obsahují vymezení termínu podnikatelský záměr a postup pro jeho zpracování. V této kapitole jsem především čerpal teoretické poznatky z literatury, které mi pomohly vypracovat některé analýzy. V další části jsou již provedeny samotné analýzy obecného okolí firmy, které mají podpořit vznik nové firmy na trhu. Mezi tyto analýzy patří analýza současného stavu, analýza konkurence a zákazníků, shromažďování potřebných informací pro zpracování podnikatelského záměru, analýza SLEPTE a Porterova analýza. Pokusil jsem se zde shrnout současné podnikatelské prostředí v ČR. Zde jsem zhodnotil stále více se zhoršující podmínky pro založení nového podniku, kvůli stále vícerostoucímu nároku na založení a vedení nového podniku jak ze strany státu, tak ze strany Evropské unie. Některé zákony a předpisy se poměrně často mění bez včasné informační kampaně a v mnoha případech mají nové úpravy zákonů a předpisů také mezery a nejasnosti. Je nutné tyto změny pečlivě a včas studovat a dodržovat.

Z analytické části je patrné, že mými zákazníky budou především řevážně obyvatelé města Přerova a okolí. Zejména bude většina tvořena spíše střední a mladší generací. Analýzou konkurence jsem dospěl k závěru, že konkurence v oblasti poskytování tělovýchovných aktivit je relativně velká. Propagace bude formou letáčků, webových stránek, rádia a sociálních sítí. Organizační struktura základné firmy není nijak složitá. Finanční plán obsahuje rozpočet provozu v prvním měsíci fungování firmy. Finanční plán dále obsahuje odhad vývoje nákladů a výnosů a z nich sestavenou rozvahu a výkaz cash-flow. Ty jsem zpracovával na základě odhadu útržeb.

K pozitivům firmy lze jistě přičíst originalitu a snahu o odlišení od konkurence a vyplnit tak určitý volný prostor na trhu v oblasti zdravého životního stylu a sportovních aktivit v městečku.

Je důležité, aby se firma neustále rozvíjela a nezašla s rozvojem na mrtvém bodě. I když je v této fázi velmi brzy přemýšlet o vedoucím postavení na trhu v dané lokalitě, nemělo by se ale ani opomíjet. V daném oboru jsou zákazníci velmi citliví na dobré jméno, které si firma musí budovat pozvolna. Musí mít dostatečné informace o tom, co si zákazníci myslí, co jim na ní chybí a naopak nelíbí.

Cílem tohoto podnikatelského plánu je vytvoření fungující firmy vytvářející hodnotu a zisk a vytvoření dobrého jména firmy, dále je cílem také požadavek firmy vybudovat si dobré postavení na trhu, především co se týče velkého počtu stálých zákazníků. Výhodou dle mého názoru bude i umístění v centru města s dobrou dostupností a parkováním. Tyto cíle jsou dle vypracovaného plánu realizovatelné, je však třeba jim věnovat dostatek času, vytrvalost a energii.

Závěrem bych chtěl říci, že při splnění podmínek uvedených v této práci, se tento projekt jeví jako perspektivní a je tedy proveditelný, a já navrhuji jeho realizaci.

POUŽITÉ INFORMACE A ZDROJE

Seznam použité literatury

- 1) KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. str. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 2) KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Ekonomie strategického řízení: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2004. str. 184. ISBN 80-7179-885-1.
- 3) *Podnikatelský projekt*. Brno: PC-DIR Real, 1998. str. 58. ISBN 80-214-1538.
- 4) FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský zájem a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. str. 356. ISBN 80-247-0939-2.
- 5) WUPPERFELD, Miroslav. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management press, 2003. str. 159. ISBN 80-7261-075-9.
- 6) MALLY, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 7) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 1041. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 8) KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress, 2006. str. 158. ISBN 80-89.
- 9) HORNER, Susana a SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 486. ISBN 80-247-0202-9.
- 10) ŽIVĚLOVÁ, I. *Aby firma prosperovala*. 1. vyd. Brno: Cahy, v.o.s, 1996. 117 s.

ISBN1-025-062.

- 11) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- 12) KOTLER, Philip. *Marketing management*. Václav Dolanský, Dana Bursíková, Aleš Bartoš, Igor Indruch, Karel Kvapil, Jana Nováková. 3. doplněné vyd. Praha: Victoria Publishing, East Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

Zákony a další právní předpisy

- 13) *Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání.*
- 14) *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.*

Elektronické zdroje

- 15) *9a – firemní webové stránky* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné: <<http://www.9a.cz>>. Poslední aktualizace 20.2.2010.
- 16) *Adrenalin centrum* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné: <<http://www.adrenalincentrum.cz>>. Poslední aktualizace 22.2.2010.
- 17) *Boulder centrum Přerov* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné: <<http://www.bcprerov.cz>>. Poslední aktualizace 22.2.2009.
- 18) *Business info – Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné: <<http://www.businessinfo.cz/files/images/>>. Poslední aktualizace 20.3.2009.
- 19) *Klub horolezců Olomouc* [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné: <<http://www.kho.cz>>. Poslední aktualizace 13.2.2009.
- 20) *Kurzy – makroekonomika* [online]. 2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupné: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>. Poslední aktualizace 13.2.2009.

- 21) *Lanové centrum Proud* [online].2010[cit.2010-02-9].Dostupné:
<<http://www.lanovecentrum.cz/olomouc>>.Poslední aktualizace 10.2.2009.
- 22) *Lezecké centrum UPajka* [online].2010[cit.2010-02-11].Dostupné:
<<http://www.lezecke-centrum.cz>>.Poslední aktualizace 08.2.2009.
- 23) *Mapa pražského železničního okruhu* [online].2010[cit.2010-04-11].Dostupné:
<<http://www.mapy.cz>>.Poslední aktualizace 08.2.2009.
- 24) *Sportovní klub University Palackého* [online].2010[cit.2010-03-11].
Dostupné:<<http://www.skupol.28t.cz>>.Poslední aktualizace 06.01.2010.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|------|---|
| AS | akciová společnost |
| CF | cash-flow |
| ČR | Česká republika |
| DPH | daně z přidané hodnoty |
| FO | fyzická osoba |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| HV | hospodářský výsledek |
| OKEČ | odvětvová klasifikace ekonomických činností |
| SRO | společnost s ručením omezeným |
| VZZ | výkaz zisků a ztrát |
| WWW | World Wide Web |
| ZSP | zdravotní a sociální pojištění |

SEZNAMY OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|------------|---------------------------------|
| Obr. č.1: | Strategické plánování |
| Obr. č.2: | Podnikatelské okolí společnosti |
| Obr. č.3: | Porterův model přetřídění |
| Obr. č.4: | Rozvaha ve zkráceném rozsahu |
| Obr. č.5: | boulderBaseCamp |
| Obr. č.6: | boulderBarUPajka |
| Obr. č.7: | Baraboulder9a |
| Obr. č.8: | Mapa Přerova |
| Obr. č.9: | Proud |
| Obr. č.10: | Adrenalin centrum |
| Obr. č.11: | SKUP |

Seznam tabulek

| | |
|---------------|---|
| Tabulka č.1: | Vybrané druhy daní a jejich sazby |
| Tabulka č.2: | SWOT analýza |
| Tabulka č.3: | Rozvrh pracovní doby |
| Tabulka č.4: | Vstupní rozvaha |
| Tabulka č.5: | Přehled předpokládaných tržeb prorok 2011 |
| Tabulka č.6: | Přehled předpokládaných tržeb prorok 2012 |
| Tabulka č.7: | Přehled předpokládaných tržeb prorok 2013 |
| Tabulka č.8: | Potřebné investice |
| Tabulka č.9: | Roční mzdové náklady |
| Tabulka č.10: | Režijní náklady |
| Tabulka č.11: | Souhrn ročních provozních nákladů |
| Tabulka č.12: | Realistická varianta doby návratnosti |
| Tabulka č.13: | Pesimistická varianta doby návratnosti |
| Tabulka č.14: | Optimistická varianta doby návratnosti |
| Tabulka č.15: | Plánovaný výkaz zisků a ztrát |
| Tabulka č.16: | Výkaz předpokládaného Cash-flow |

Seznam grafů

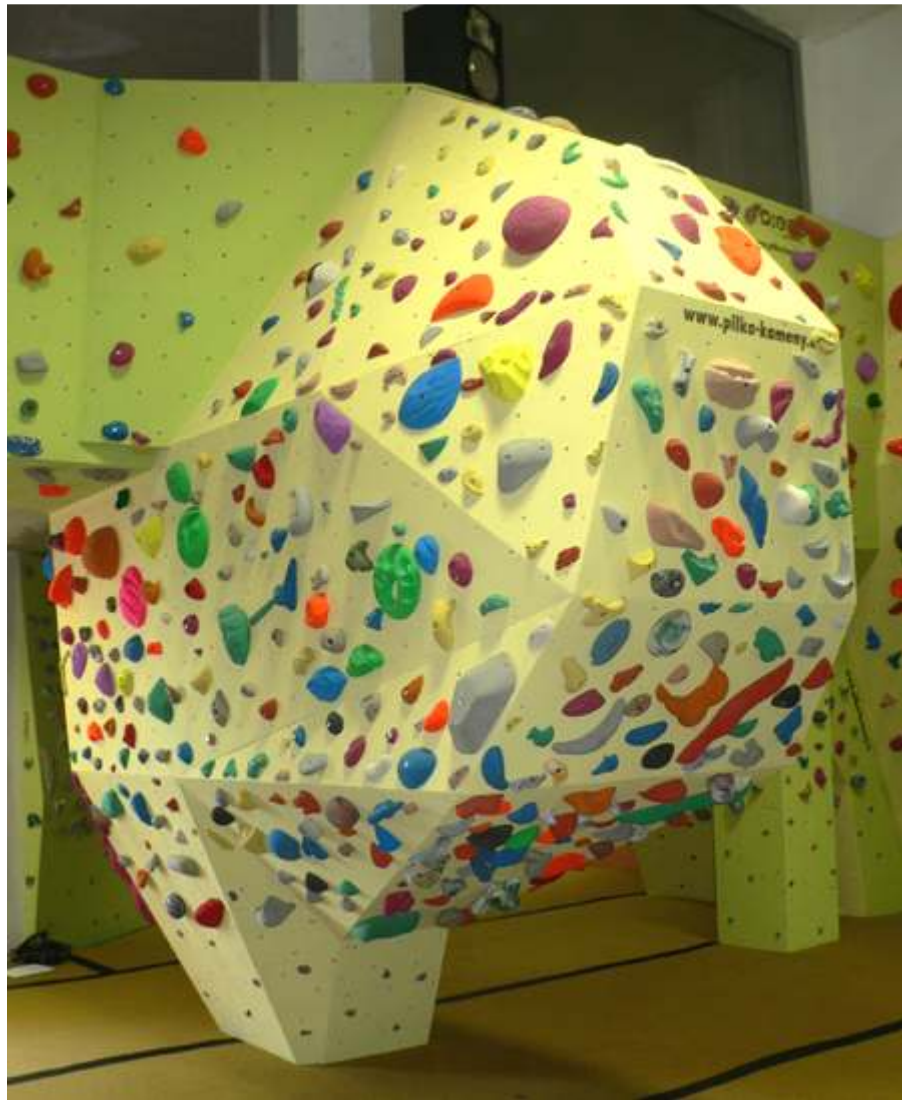
| | |
|-----------|---------------------------------------|
| Graf č.1: | Meziroční vývoj reálného HDP v ČR v % |
| Graf č.2: | Meziroční vývoj reálného HDP v EU v % |
| Graf č.3: | Meziroční vývoj inflace v ČR v % |
| Graf č.4: | Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v Kč |

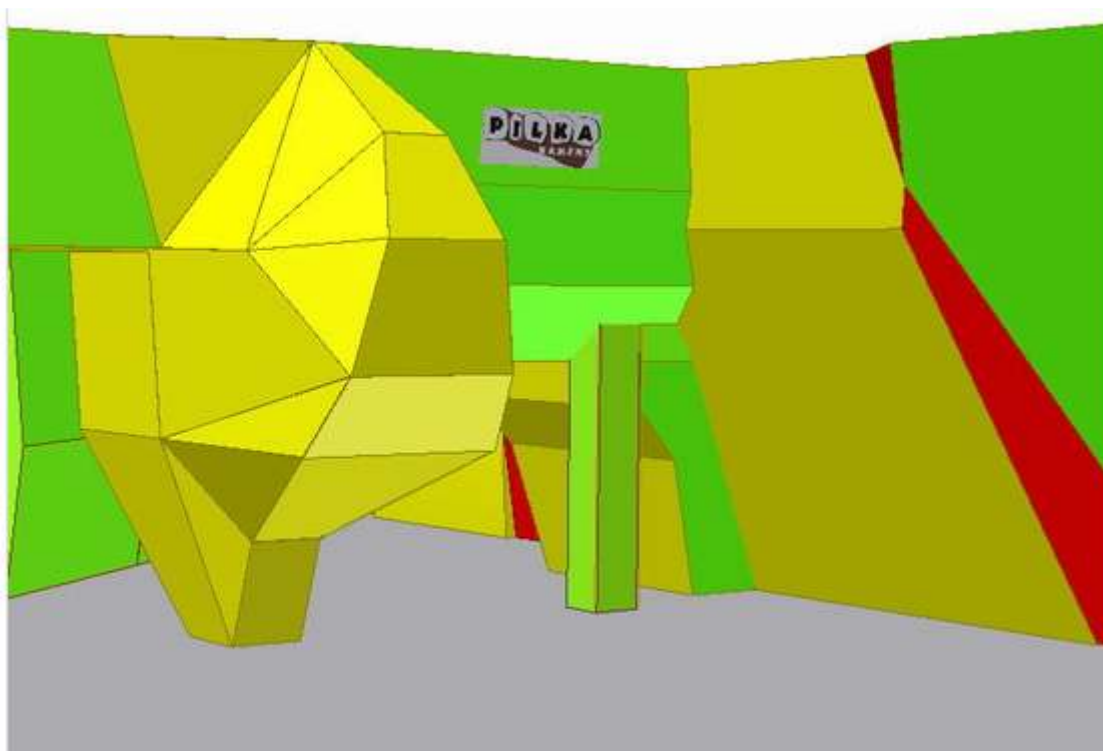
SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--------------|-------------------------------------|
| Příloha č.1: | Ukázky realizací firmou PILKAKAMENY |
| Příloha č.2: | Ukázky realizací firmou TR-WALLS |
| Příloha č.3: | Další zdroje informací |

Příloha č.1: Ukázky realizací firmou PILKAKAMENY







Příloha č.2: Ukázky realizací firmou TR-WALLS





Příloha č.3:Další zdroje informací(internetové stránky)

<http://www.google.com>

<http://www.billboard.cz>

<http://www.bonus.centrum.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

<http://www.centrum.cz>

<http://www.ceskyamazon.cz>

<http://www.citibank.com>

<http://www.ebanka.cz>

<http://www.ereklama.cz>

<http://www.fiveten.com/>

<http://www.horosvaz.cz>

<http://www.ibyznys.eu>

<http://www.ifsc-climbing.org>

<http://www.lasportiva.com>

<http://www.mfcr.cz>

<http://www.mvcr.cz>

<http://www.owebu.cz>

<http://www.pilka-kameny.cz>

<http://www.purebouldering.cz>

<http://www.scarpa.net>

<http://www.theuiaa.org>

<http://www.tr-walls.eu>

<http://cs.wikipedia.org>